

Arttu Koskenranta

Musiikkibisneksen tulevaisuus ja strateginen varautuminen

Opinnäytetyö

Kevät 2018

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Liiketalous)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Henkilöstöjohtaminen & liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä: Arttu Koskenranta

Työn nimi: Musiikkibisneksen tulevaisuus ja strateginen varautuminen

Ohjaaja: Kirsti Sorama

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 57

Liitteiden lukumäärä: 1

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda tekijän musiikkialalla toimivalle yritykselle strateginen suunnitelma hyödynnettäväksi tulevaisuuden toiminnan kehittämisessä. Opinnäytetyön tavoitteet ovat seuraavat: 1) perehtyä tulevaisuuden ennakkoinnin ja strategisen johtamisen aihealueisiin, 2) ottaa selvää musiikkialan nykytilasta ja mahdollisesta tulevaisuuden kehityskulusta sekä 3) laatia edellisten kohtien pohjalta strateginen suunnitelma toimeksiantajana toimivalle tekijän omalle yritykselle.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään ensin tulevaisuuden ennakkoinnin tiedonala sekä siihen kuuluvia olettamia ja yleisesti käytettyjä termejä. Toisena kohtana teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi strategisen johtamisen kenttää sekä strategian luomiseen ja toteuttamiseen tähtäävää prosessia. Kolmas ja viimeinen teoreettisen viitekehyksen osa puolestaan keskittyy Suomen musiikkialan nykyhetkeen ja tulevaisuudennäkymiin. Tämä osio sisältää myös viittauksia globaaliin musiikkibisnekseen ja siellä vaikuttaviin kehityssuuntiin, jotka muovaavat alaa myös Suomessa.

Musiikkibisnes sekä Suomessa että maailmanlaajuisesti elää historiansa suurinta murrosaikaa. Digitaalisten palveluiden ja niiden kulutuksen räjähdysmäinen lisääntyminen haastavat alalla pitkään vallinneita käytänteitä. Digitalisaatio on tuonut mahdollisuuksien lisäksi mukanaan myös ongelmia, joihin lukeutuvat muun muassa niin kutsuttu arvokuilu (*value gap*) ja edelleen jatkuva piratismi. Alalla toimivat yritykset joutuvatkin pohtimaan aktiivisesti omaa tulevaisuuttaan ja muovaamaan toimintaansa sen mukaisesti.

Varsinainen kehittämistyönä toteutettu strateginen suunnitelma on liitetty opinnäytetyöhön salaisena liitteenä.

Avainsanat: tulevaisuuden ennakkointi, strateginen johtaminen, strategiaprosessi, musiikkialan kehitys

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: HR management & business development

Author: Arttu Koskenranta

Title of thesis: The future of music business and strategic preparation

Supervisor: Kirsti Sorama

Year: 2018

Number of pages: 57

Number of appendices: 1

The purpose of this thesis was to make a strategic plan for the author's firm, operating in the music business. The objectives of the thesis are: 1) to study the topics of anticipation and strategic leadership; 2) to explore the present and future of the music business in Finland, and 3) to make a strategic plan for the author's firm, by taking advantage of the information collected, in order to reach objectives 1 and 2.

The theoretical framework of this thesis begins by studying anticipation as well as its general assumptions and common terminology. The second part in the theoretical framework consists of exploring strategic leadership and the process of preparing and carrying out a strategic plan. The third and final section of the theoretical framework focuses on the present and future of the music business in Finland. This section also includes references to the global music industry and the changes the industry is undergoing, which also have an effect on the Finnish music business.

Both in Finland and globally, the music business is going through the greatest change in its history. The exponential increase in digital services and digital consumption are challenging the common and established practices within the industry. Digitalization has also brought about challenges, including value gap and still prevailing piracy. Hence, companies in the industry must actively consider their future and develop their operations accordingly.

The strategic plan made for the author's firm is attached to this thesis as a concealed appendix.

Keywords: anticipation of future, strategic planning, strategy process, development of music business

SISÄLTÖ

| | |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Opinnäytetyön tiivistelmä | 2 |
| Thesis abstract | 3 |
| SISÄLTÖ | 4 |
| Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo | 6 |
| 1 JOHDANTO | 7 |
| 1.1 Opinnäytetyön tausta..... | 7 |
| 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja toteutus | 8 |
| 2 TULEVAISUUDEN ENNAKOINTI | 9 |
| 2.1 Tulevaisuuden ennakointi tieteenalana | 9 |
| 2.2 Trendit ja megatrendit..... | 11 |
| 2.3 Heikot signaalit ja villit kortit..... | 13 |
| 2.4 Työkaluja ja teorioita tulevaisuuden ennakointiin..... | 16 |
| 2.4.1 Innovaation diffuusioteoria ja trendien leviäminen..... | 17 |
| 2.4.2 Leimahduspisteteoria | 19 |
| 3 STRATEGINEN JOHTAMINEN..... | 21 |
| 3.1 Strategia ja strateginen johtaminen | 21 |
| 3.2 Missio, visio ja arvot | 23 |
| 3.3 Strategiatyön merkitys ja tavoitteet nykypäivänä | 24 |
| 3.4 Organisaation strategiaprosessi | 27 |
| 3.4.1 Erilaisia strategiaprosesseja..... | 27 |
| 3.4.2 Strategiset työkalut strategiaprosessin tukena | 31 |
| 3.4.3 Strategian vieminen käytäntöön | 33 |
| 3.4.4 Muuttuva strategia..... | 34 |
| 4 MUSIIKKIALAN TULEVAISUUS | 38 |
| 4.1 Alan määrittely..... | 38 |
| 4.2 Nykyhetki..... | 39 |
| 4.2.1 Musiikkialan tunnuslukuja Suomessa ja maailmalla | 39 |
| 4.2.2 Musiikkiala ja Music Finlandin vuoden 2016 barometri..... | 41 |
| 4.3 Tulevaisuus | 44 |
| 4.3.1 Alaa kohtaavat haasteet..... | 44 |

| | |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 4.3.2 Kuluttajakäyttäytyminen ja tulevaisuuden markkinat | 46 |
| 4.3.3 Teknologiset innovaatiot..... | 48 |
| 5 YHTEENVETO JA POHDINTA | 50 |
| LÄHTEET | 52 |
| LIITTEET | 57 |

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Kuvio 1. Hiltusen (2017, 62) jaottelun pohjalta laadittu STEEP-kehikko..... | 12 |
| Kuvio 2. Innovaation diffuusioprosessin S-käyrä | 18 |
| Kuvio 3. Vuorisen (2014, 27–28) jaottelu strategiatyön päämääristä havainnollistettuna graafisessa muodossa..... | 26 |
| Kuvio 4. Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi..... | 28 |
| Kuvio 5. Moderni jatkuva strategisen johtamisen prosessi..... | 29 |
| Kuvio 6. Tulevaisuuskestävä strategiaprosessi..... | 30 |
| Kuvio 7. Strategisten työkalujen nelikenttä..... | 32 |
| Kuvio 8. Strategiaa muovaavat muutosvoimat | 35 |
| Kuvio 9. Tietoinen & emergentti strategia..... | 36 |
| Kuvio 10. Musiikkialan kolme klusteria | 38 |

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Elämme jatkuvan muutoksen vaikutuspiirissä. Siinä missä 1800-luvun teollinen vallankumous jätti pysyvän jälkensä maailmanhistorian kulkuun, 2000-luvun digitalisaation ennustetaan muovaavan sitä vieläkin suuremmassa mittakaavassa. Jokaisella toimialalla organisaatiot tulevat kohtaamaan uusia tilanteita, joissa digitaaliset palvelut ja niiden mahdollisuudet muuttavat aloilla vallinneita käytäntöjä. (TEM 2014, 2.)

Myös musiikkiala elää muutosten keskellä. Esimerkiksi vuonna 2016 äänitteiden myynnin kokonaissummaksi Suomessa laskettiin IFPI Finland ry:n toimesta 36,6 miljoonaa euroa, josta digitaalisten palveluiden kautta kulutettavan musiikin osuus oli jo 75% (Universal Music 2017). Edelliseen vuoteen verrattuna digitaalisen musiikin kulutuksessa oli havaittavissa 21% kasvu, ja edellä mainitusta 75% osuudesta jopa 72% koostui suoratoistopalveluiden parissa tapahtuvasta kulutuksesta, jolloin ostaja ei käytännössä edes saanut pysyvää omistusoikeutta tekemäänsä musiikkiostokseen. Fyysisten tallenteiden myynti puolestaan laski vuoden 2016 aikana lähes kolmanneksen. Vertailukohtana voidaan käyttää esimerkiksi vuotta 2014, jolloin Suomen äänimarkkinat olivat vielä jakautuneet varsin tasaisesti: fyysiset kopiot 49% ja digitaaliset palvelut 51% (Teosto 2014). Näiden lukujen valossa onkin selvää, että digitalisoitumisen tuoma muutos on alalla jo kovassa vauhdissa.

Musiikkialan muutos ja digitalisaatio ovat tuoneet mukanaan myös haasteita alalla toimiville tahoille. Eräs näistä ongelmista liittyy niin kutsuttuun arvokuiluun (*value gap*). Sillä viitataan tilanteeseen, jossa esimerkiksi YouTube'n kaltainen digitaalinen palveluntarjoaja hyödyntää musiikin tuottamaa lisäarvoa toiminnassaan siten, että itse musiikin luojille ei kuitenkaan palaudu käyttöön luovutetusta musiikista kohtuullista korvausta. Arvokuilua pidetään yhtenä musiikkialan suurimpana uhkana. (IFPI, [viitattu 24.11.2017].)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja toteutus

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kehittämistyönä tekijän omalle keväällä 2017 perustetulle toiminimelle. Kehittämistyönä toteutettava opinnäytetyö (aikaisemmin toiminnallinen opinnäytetyö) tähtää käytännön toiminnan ohjeistamiseen, kehittämiseen ja järjestelemiseen. Prosessin lopputulos voi olla esimerkiksi konkreettinen järjestetty tapahtuma, valmistunut opas, yritykselle tehty päämäärällinen suunnitelma tai uudet kotisivut. Oleellista kehittämistyönä toteutetussa opinnäytetyössä on nimenomaisesti käytännön toteutuksen ja sen raportoinnin yhdistäminen. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.)

Opinnäytetyön tavoitteet ovat seuraavat: ottaa selvää musiikkialan tulevaisuuden kehityssuunnista ja pyrkiä luomaan niiden pohjalta yritykselle strategia, jonka avulla sen toimintaa voidaan viedä jatkossa eteenpäin. Yritys on musiikkialalla toimiva yhden miehen organisaatio, jonka toiminta toistaiseksi on keskittynyt oman musiikin äänitys- ja julkaisutoimintaan sekä satunnaisiin äänitys- ja äänen editointitöihin.

Työ toteutetaan muodostamalla ensin teoreettinen viitekehys, johon lukeutuvat tulevaisuuden ennakkointiin ja strategiseen johtamiseen liittyvät aihealueet. Lisäksi teoreettiseen viitekehykseen yhdistetään myös varsinainen musiikkibisneksen tulevaisuudennäkymiä luotaava osio. Opinnäytetyön pääpaino on Suomen musiikkialassa, mutta koska se linkittyy luonnollisesti osaksi globaalia musiikkialaa ja on monessa kohdin samojen vaikutteiden alaisena, teoriaosuuteen liitetään myös viitteitä globaalin musiikkialan kehityksestä. Löydettyjen kehityssuuntien pohjalta ja niitä hyödyntäen muodostetaan lopulta toimeksiantajana toimivalle tekijän yritykselle strateginen suunnitelma tulevaisuuden toimintaa varten. Itse strateginen suunnitelma tullaan liittämään opinnäytetyöhön salaisena liitteenä.

2 TULEVAISUUDEN ENNAKOINTI

2.1 Tulevaisuuden ennakointi tieteenalana

Jokainen ihminen on jossain kohtaa elämäänsä pysähtynyt ajattelemaan tulevaisuuttaan ja mitä se mahdollisesti tuo tullessaan. Yksilöihmisten lisäksi samojen kysymysten äärellä painivat myös eri organisaatiot, joiden kiinnostus tulevaisuutta kohtaan saattaa nousta useistakin erilaisista motiiveista. Yrity maailmassa motiivit lienevät usein puhtaan taloudellisia: Mitä asiakas voisi nykyhetken lisäksi tarvita myös tulevaisuudessa ja miten yritys voisi olla vastaamassa näihin tarpeisiin mahdollisimman tehokkaasti? Minkälaisia muutoksia tulevaisuus pitää sisällään ja miten valmistautua niihin onnistuneesti?

Tulevaisuuden näkymiä hahmottamaan pyrkivää tiedon alaa kutsutaan tulevaisuudentutkimukseksi (Rubin 2004). Se rakentuu pitkälti seuraavien olettamien varaan:

- Tulevaisuutta ei voida varmasti tietää, vaan siitä voidaan vain muodostaa erilaisia vaihtoehtoja ja mielikuvia.
- Tulevaisuuden kulkua ei ole kirjoitettu valmiiksi; on vain mahdollista luoda sen kehitykselle erilaisia skenaarioita.
- Tulevaisuuden kulkuun on mahdollista vaikuttaa tämän hetken valinnoilla, jolloin keskustelu arvoista ja niiden pohjalta tapahtuvista valinnoista on erottamaton osa tulevaisuudentutkimusta.

Tulevaisuudentutkimus on poikkitieteellistä toimintaa, minkä johdosta sitä ei määritelläkään omaksi tieteenalaksi vaan tiedon alaksi. Siinä hyödynnetään eri tieteenalojen tuotoksia, joiden pohjalta pyritään muodostamaan perusteltuja mielipiteitä tulevaisuuden kulusta ja käyttämään tätä informaatiota tulevaisuuteen suuntautuvan päätöksenteon tukena. Tutkimuksen ja havainnoinnin kohteena ovat sekä nykyinen hetki että menneisyyden tapahtumat. (Rubin 2004.)

Myös Hiltunen (2017, 35) toteaa, että on kyse nimenomaisesti tulevaisuuden ennakkoinnista eikä ennustamisesta. Hän jatkaa, että tulevaisuudentutkijoiden tulee ymmärtää ennakkoinnin ja ennustamisen välinen ero. Siinä missä ennustaminen pyrkii

luomaan tulevaisuudesta yhtä ainoaa oikeaa kuvaa, ennakkoinnissa keskitytään useisiin erilaisiin kehityskulkuihin ja mahdollisiin vaihtoehtoihin. Tämä voidaan tiivistää myös ”entä jos”- ja ”sitten kun” -tyyppisten ajattelumallien välillä vallitseviin eroihin. Samoilla linjoilla on myös Valtioneuvoston kanslian [viitattu 8.1.2018] tulevaisuuden ennakointia koskettava sivusto, jonka yhteydessä todetaan, että kyse ei ole ennustamisesta vaan tulevaisuuden kehityskulkujen hahmottamisesta ja niiden hyödyntämisestä osana tulevaisuuteen kohdistuvaa varautumisprosessia.

Tässä opinnäytetyössä tulevaisuudentutkimus asetetaan liiketaloudelliseen kontekstiin. Tällöin keskiöön asettuvat luonnollisesti eri toimialoilla toimivat yritykset ja erityisesti niiden toiminnan kannalta kaikista tärkeimmät henkilöt eli maksavat asiakkaat. Hiltunen (2017, 15) määrittelee asiakkaan henkilöksi, joka kohdistaa kuluksensa eri hyödykkeisiin ja palveluihin. Asiakas voi olla yksityisen henkilön sijaan myös organisaatio, mutta on otettava huomioon, että myös tällöin kulutuspäätösten takana on pohjimmiltaan ihminen tai hänen ohjelmoimansa algoritmi.

Asiakkaiden kulutuskäyttäytymistä ja ajatuksia on selvitetty vuosien varrella useilla eri tavoilla. Perinteisimpiä menetelmiä lienevät erilaiset kvantitatiiviseen metodiin perustuvat markkinatutkimukset, mutta yksityiskohtaisempiin ja syvempiin löydöksiin yleensä päästään kvalitatiivista menetelmää hyödyntäen esimerkiksi erilaisten kuluttajahaastattelujen avulla. (Hiltunen 2017, 15–18.) Kuluttajakäyttäytyminen on saanut osakseen tutkimushuomiota niin markkinoijilta, psykologeilta kuin myös sosiologeiltakin (mts. 21), ja tiivistetysti voidaan todeta, että kuluttajan valintoihin vaikuttavat kuluttajasta itsestä lähtöisin olevat sisäiset tekijät sekä ympäristöstä lähtöisin oleva ulkoiset tekijät (mts. 27). Tästä johtuen erityisesti ympäristön muutokset ja niiden vaikutus kuluttajien ostokäyttäytymiseen ovat liiketaloudelliseen kontekstiin asetetun tulevaisuudentutkimuksen kannalta mielenkiintoisia tarkastelukohteita.

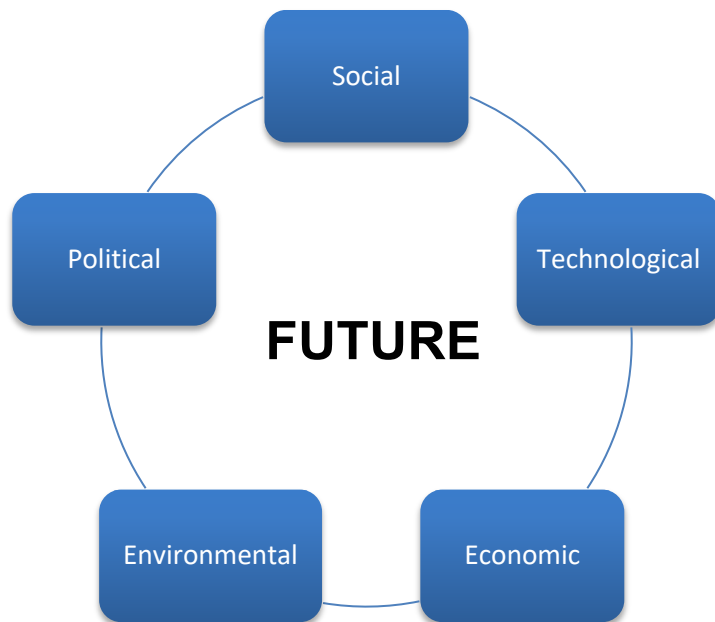
Magrath (1999, 16) puhuu ”ennalta näkemisestä” (*foresight*) ja toteaa, että yritysjohtamisen kontekstissa sillä viitataan nimenomaisesti tulevaisuuden ennakointiin tai odottamiseen ennen kuin asiat ovat varsinaisesti tapahtuneet. Tätä hän pitää välttämättömänä kykynä organisaatioiden kasvua ajatellen ja jatkaa, että siihen lukeutuvat toimenpiteet voivat kohdistua esimerkiksi uusien teknologisten innovaatioiden hyödyntämiseen, uusien prosessien kehittymiseen tai uusien asiakasryhmien tai markkina-alueiden syntymiseen.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään tulevaisuudentutkimukseen ja ennen kaikkea muutokseen liittyvää termistöä. Näihin lukeutuvat trendit, megatrendit, hiljaiset signaalit ja villit kortit.

2.2 Trendit ja megatrendit

Raymond (2010, 14) määrittelee trendin jonkin asian liikkumasuunnaksi, jolla on vaikutus ympäröivään kulttuuriin, yhteiskuntaan tai liiketaloudelliseen toimialaan. Hiltunen (2017, 56) jatkaa samalla linjalla todetessaan ytimekkäästi, että trendiä voidaan pitää muutoksen suuntana. Trendeistä puhuttaessa ei ole kysymys aina ainoastaan konkreettiseen ja käsin kosketeltavaan maailmaan liittyvistä muutoksista, vaan voidaan puhua myös tunteisiin liittyvistä, älyllisistä sekä hengellisistä trendeistä (Raymond, 14).

Tulevaisuudentutkimuksen parissa puhutaan trendeihin liittyen usein niin kutsutusta STEEP-kehikosta (Hiltunen 2017, 62). Tämän alla havainnollistetun kehikon avulla tulevaisuutta ja siihen vaikuttavia muutoksia voidaan tarkastella mahdollisimman laajasti. Se jakautuu nimensä mukaisesti yhteiskunnallisiin, teknologisiin, taloudellisiin, ympäristöasiallisiin ja poliittisiin trendeihin. Hiltunen (s. 63) painottaa, että kehikon eri aloilla tapahtuvat trendimuutokset vaikuttavat myös toisiinsa. Esimerkiksi lainsäädännölliset muutokset voivat helposti heijastua ihmisten kulutustottumuksiin, minkä johdosta muutoksia ennakoimaan pyrkivän yrityksen tuleekin kiinnittää katseensa myös oman alansa ulkopuolella tapahtuviin muutoksiin.



Kuvio 1. Hiltusen (2017, 62) jaottelun pohjalta laadittu STEEP-kehikko

STEOP-kehikkoon perustuvaa tarkastelumallia voidaan tarvittaessa laajentaa myös lisäämällä tarkastelun kohteeksi esimerkiksi erityiset kuluttajatrendit. Hiltusen (2017, 63) mukaan kuluttajatrendeissä on kyse yksittäisen muutoksen sijaan joukosta yhteen nivoutuneita trendejä, jotka lopulta jäsennetään yhden suuremman pääotsikon alle. Hän jatkaa, että kuluttajatrendien mittaaminen on usein haastavaa, mutta niitä voidaan havainnoida esimerkiksi tilastoja tutkimalla tai seuraamalla niin kutsuttuja trendi-edelläkävijöitä, joiden myötä kulloinkin kuluttajatrendi alkaa yleistyä katukuvassa. Trendien ja muutoksen kehittymistä käydään tarkemmin läpi kappaleessa 2.5.

Yksittäisistä trendeistä on mahdollista muotoutua myös niin kutsuttuja megatrendejä, joilla tarkoitetaan ajallisesti pitkään jatkuvia, laajoja ja usein toisiinsa linkittyneitä ilmiöitä, joilla voidaan nähdä olevan globaaleja vaikutuksia (Hiltunen 2017, 37; Sitra 2017). Kyse on laajoista muutoksista, jotka voivat olla luonteeltaan yhteiskunnallisia, taloudellisia, poliittisia tai teknologisia (Hiltunen 2012, 78). Megatrendit-käsite nousi pinnalle ensimmäisen kerran vuonna 1982 John Naisbittin (1982) kirjoittaman samannimisen kirjan myötä, ja megatrendeistä keskusteltaessa on usein oletuksena, että niiden vaikutus ulottuu tulevaisuudessa vähintään viiden tai jopa kymmenen vuoden päähän. Organisaatioiden tulevaisuuteen luotaavassa tarkastelussa

megatrendit ovatkin tärkeässä osassa, sillä monet kuluttajatrendit ovat kytkeytyneet kiinteästi niihin. (Hiltunen 2012, 81; Hiltunen 2017, 37.)

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto SITRA (2016) luettelee omassa katsauksessaan muun muassa seuraavia ilmiöitä, jotka jo nyt vaikuttavat vahvoina trendeinä nykyisessä maailmassamme:

- Kaupungistuminen
- Sosiaaliset muutokset (tyttöjen & naisten aseman vahvistuminen, uudenaikaiset perhe- & asumismuodot, kasvava eriarvoisuus)
- Globalisaatio, globaali kansalaisuus ja niiden myötä vahvistuva nationalismi
- Digitalisaatio, keinoäly, virtualisoituminen ja robotisaatio
- Työn ja toimeentulon murros
- Vähentynyt luottamus ja kiinnostus demokraattista koneistoa kohtaan

Hiltunen (2017, 37) täydentää yllä mainittua listaa havainnoillaan, joihin lukeutuvat kiihtyvä väestönkasvu ja toisaalta myös sen ikärakenteen muutos kohti tilannetta, jossa vanhusten määrä tulee kasvamaan. Myös lisääntyvä kulutus ja samaan aikaan tapahtuva resurssien määrän pienentyminen tulevat muovaamaan tulevaisuutta, jonka ylle jo nyt ympäristön saastuminen ja ilmastonmuutos luovat varjoaan. Hämäläinen, Maula ja Suominen (2016, 49–63) puolestaan keskittyvät omassa listauksessaan erityisesti digiajan kehitystrendeihin, joihin sisältyvät alati kasvava datan määrä ja merkitys, Internet of Things (IoT), robotisaatio, lohkoketjuteknologian yleistyminen, virtuaalisen ja lisätyn todellisuuden (VR & AR) uudet käyttökohteet sekä sosiaalisen median kautta tapahtuvan viestinnän voittokulku.

2.3 Heikot signaalit ja villit kortit

Hiltunen (2012, 108) määrittelee heikot signaalit nousevista muutoksista kertoviksi merkeiksi, joista saattaa tulevaisuudessa kehkeytyä mahdollisesti jotain suurta. Hän siteeraa samalla myös aiheen parissa kenties tunnetuinta nimeä, amerikkalais-venäläistä matemaatikko Igor Ansoffia, jonka määritelmän mukaan heikoissa signaa-

leissa on kyse yrityksen kannalta sisäisistä tai ulkoisista varoitusmerkeistä, tapahtumista ja asioiden kehityssuunnista, joiden seuraamuksia on sillä hetkellä vielä vaikea nähdä signaalien heikkoudesta johtuen. Rubin (2004) puolestaan pitää heikkoa signaalia tapahtumana tai ilmiönä, joka voidaan nähdä tulevan muutoksen ensimmäisenä ilmaisuna.

Keskustelua heikkojen signaalien ympärillä on hieman sekoittanut erilaisten termien käyttäminen, kuten Hiltunen (2012, 112) huomauttaakin. Toisaalta puhutaan varsinaisista heikoista signaaleista, mutta joskus niihin viitataan hieman virheellisestikin termeillä kuten villit kortit tai hiljainen tieto. Ennenkuulumatonta ei ole Hiltusen mukaan myöskään nähdä ja kuulla, että heikot signaalit mainitaan aivan väärissä yhteyksissä, kun olisi jo paikallaan puhua aivan selvästä pinnalle nousseesta trendistä.

Mitä heikot signaalit sitten varsinaisesti käytännön tasolla ovat? Rubin (2004) jaottelee heikot signaalit ensinnäkin kahteen kategoriaan: nousu- ja laskusignaaleihin. Noususignaalit ovat luonteeltaan uutta trendiä enteileviä signaaleja ja laskusignaalit puolestaan trendin kuihtumiseen viittavia signaaleja. Hiltunen (2012, 121) nostaa kirjassaan esille esimerkin 90-luvun puolesta välistä, jolloin eräässä tietokoneisiin keskittyvässä alan lehdessä julkaistiin kirjoitus silloin vielä uunituoreesta USB-liitäntästandardista. Artikkelissa povattiin, näin jälkikäteen katsottuna aivan oikein, että kyseinen liitäntästandardi tulisi olemaan osa lähes jokaista tietokoneen oheislaitetta myöhemmässä vaiheessa. Tämä yksi artikkeli oli heikko signaali nykyään valtavirtaa olevasta trendistä.

Myös esimerkiksi Yhdysvalloista alkanut 2000-luvun pahin finanssikriisi näkyi heikkoina signaaleina jo vuosia etukäteen, jotka tosin ohitettiin usean tahon toimesta. Jo vuodesta 2001 asti oli havaittavissa merkkejä tulevasta asuntokuplasta, ja leväällä rehottavasta rahoitusjohdannaisten tilasta. Samoihin aikoihin silloinen Yhdysvaltain keskuspankin johtokunnan jäsen Edward Gramlich varoitti uudesta kehityssuunnasta, kun asuntolainoja oli alettu kaikessa hiljaisuudessa myöntämään myös henkilöille, joiden maksukyky ei tulisi riittämään niiden hoitamiseen. (Schoemaker & Day 2009.)

Koska heikot signaalit viittaavat uusiin kehityssuuntiin ja perinteistä ajattelua murtaviin ajatusmalleihin, ne jäävät helposti usein huomaamatta tai niitä vähätellään.

Lisäksi löydöksistä kertominen saatetaan helposti kokea vaikeaksi, sillä heikkoihin signaaleihin liittyy aina erehtymisen vaara. Organisaation kilpailukyvyyn rakentumisen kannalta niiden havainnoiminen on kuitenkin merkittävässä roolissa, sillä ajoissa huomattuihin asioihin on usein helpompi reagoida. (Hiltunen 2017, 64–65.) Mannermaan (2004, 121) mukaan heikon signaalin voima piilee nimenomaisesti siinä, että ne elävät vain hetken. Tuon hetken aikana organisaatio voi olla ensimmäinen, joka signaalin huomaa, ja kykenee sen pohjalta toimimaan onnistuneesti saavuttaen edelläkävijäaseman kilpailijoihinsa verrattuna.

Mistä ja miten heikkoja signaaleja voi sitten löytää? Hiltunen (2012, 122) toteaa tyhjentävän ytimekkäästi: ”kaikkialta”. Hän jatkaa, että ongelma ei ole ensisijaisesti niiden olemattomuus tai pienuus vaan lähinnä se, että nykypäivän valtavan informaatiotulvan keskeltä niitä on haastava löytää ilman tietoista päätöstä olla valppaana. Mannermaa (2004, 116–118) jatkaa samansuuntaisesti ja puhuu heikkojen signaalien vaikeasta mallinnettavuudesta. Ainutkertaisista ilman suunnitelmaa ilmaantuvista heikoista signaaleista on vaikea muodostaa kaavaa, jota noudattamalla niiden jäljille voi päästä. Hän jatkaa vielä, että usein niiden havainnoinnissa parhaita eivät ole jonkin alan asiantuntijat vaan erityisryhmät ja edelläkävijäjoukot. Hiltunen (2017, 75) täsmentää vielä, että vaikka käytännössä heikkoja signaaleja voi löytää kaikkialta, on niitä usein parhaiten löydettävissä seuraamalla esimerkiksi eri alakulttuureita, trenditoimistojen listauksia, innovaattoreita tai maailman suurkaupungeissa havaittuja erilaisia ilmiöitä.

Hiltunen (2017, 68–69) mukaan organisaatiot voivat hyödyntää heikkojen signaalien etsinnässä erilaisia asiaan erikoistuneiden tahojen palveluita. Parhaillaan signaalien havainnointi on kuitenkin osa myös sen kokonaisvaltaista toimintaa, jolloin jokainen työntekijä osallistuu oman toimenkuvansa puitteissa ja myös sen ulkopuolella tähän prosessiin. Hän jatkaa, että organisaatioiden kannattaa hyödyntää työntekijöidensä kirjavia taustoja ja erilaisia elämäntyylejä, jolloin se kykenee havainnoimaan ympäristöään varsinaisten työnimikkeisiin perustuvien roolien ulkopuoleltakin. Tilanteeseen, jossa organisaatio havainnoi heikkoja signaaleja koko sen jäsenistön voimin, kutsutaan tulevaisuuden joukkoistamiseksi.

Löydettyjen signaalien kanssa joudutaan tekemään myös jälkikäteen työtä. Hiltunen (2017, 66) toteaaakin, että yksittäinen löydetty heikko signaali itsessään ei omaa arvoa ennen kuin se yhdistetään muihin samankaltaisiin signaaleihin vaan arvo signaaleille luodaan vasta analysointi- ja klusterointiprosessissa. Signaaleja klusteroimalla on mahdollista löytää tulevia trendisuuntauksia ja saada siten organisaation käyttöön tarkempi kuva sitä odottavasta tulevaisuudesta.

Hiltunen (2012, 143–144) mielestä tulevaisuuden kulusta ei aina ole kuitenkaan mahdollista nähdä ennalta selkeitä ja helposti huomattavia merkkejä, sillä tapahtumat saattavat vyöryä eteenpäin hyvinkin äkkinäisesti ilman ennakkovaroitusta. Tällöin puhutaan niin sanotuista villeistä korteista, joilla viitataan nopeasti eteneviin odottamattomiin tapahtumiin, joiden vaikutukset ulottuvat laajalle. Villeistä korteista voidaan puhua myös termeillä ”mustat joutsenet”, ”strategiset yllätykset” tai ”äärimmäiset tapahtumat”. Usein villit kortit yhdistetään ensimmäisenä negatiivisiin tapahtumiin, kuten esimerkiksi luonnonkatastrofeihin, mutta ne voivat olla luonteeltaan myös positiivisia sattumia.

Hiltunen (2012, 145–146) nostaa villien korttien olennaisimmaksi ominaisuudeksi tapahtumien kulun nopeuden, johon on usein lähes mahdoton reagoida. Hänen mukaansa onkin tärkeää erottaa villit kortit asteittain etenevistä muutoksista, joihin liittyen reagointiaikaa on usein tarjolla enemmän. Hän viittaa asiaa käsitellessään niin kutsuttuun ”kohinatasoon”, jonka pinnalle nousevat heikot signaalit muuttuvat helpommin havaittaviksi. Kun heikot signaalit ylittävät kohinatason villien korttien kohdalla, on muutos jo suuressa vauhdissa verrattuna asteittaiseen muutokseen.

2.4 Työkaluja ja teorioita tulevaisuuden ennakointiin

Miten muutos sitten tapahtuu ja erilaiset trendit syntyvät? Onko organisaatioilla käytössään mitään työkaluja, joilla se voisi kyetä hahmottamaan tulevaisuuttaan pitemmälle kuin vain meneillään olevan työpäivän loppuun? Tässä kappaleessa käydään läpi muutamia eri teorioita ja työkaluja, joita organisaatiot voivat hyödyntää omassa tulevaisuuden ennakointiin tähtäävässä prosessissaan.

2.4.1 Innovaation diffuusioteoria ja trendien leviäminen

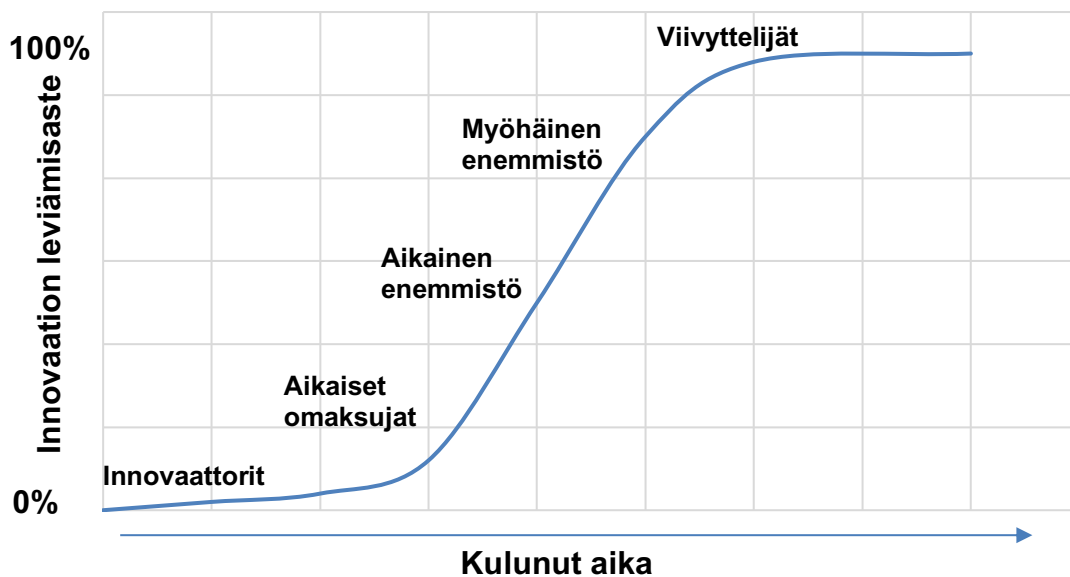
Innovaation diffuusioteoria on Everett Rogersin luoma teoria, joka pohjautuu aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin ja Rogersin niistä vetämiin johtopäätöksiin. Suurimpana vaikuttimena teorian muodostumiselle pidetään Bryce Ryanin ja Neal Grossin (1950) tekemää tutkimusta Iowan osavaltion maanviljelijöiden parissa, jossa tutkittiin uuden innovaation leviämistä kohderyhmän parissa. Tutkimustyönsä perusteella Rogers tuli lopulta johtopäätökseen, että riippumatta uuden innovaation luonteesta sen leviäminen ihmisten parissa noudattaa aina kutakuinkin samaa kaavaa, jossa on havaittavissa tietyt tekijät. (Raymond 2010, 17–18.) Innovaation diffuusio eli leviäminen itsessään tarkoittaa Rogersin (2003, 5) mukaan prosessia, jossa innovaatio välittyy tiettyjen kanavien läpi sosiaalisen järjestelmän jäsenten keskuudessa.

Yhteiskunnassa vaikuttavat yksilöt eivät Rogersin (2003, 267) mukaan koskaan ota uutta innovaatiota käyttöön samanaikaisesti. Hän (s. 281) jaottelee ihmiset viiteen eri kategoriaan sen mukaan, kuinka nopeasti he tarttuvat kiinni uusiin ideoihin ja innovaatioihin:

- Innovaattorit (2,5%)
- Aikaiset omaksujat (13,5%)
- Aikainen enemmistö (34%)
- Myöhäinen enemmistö (34%)
- Viivyttelijät (16%)

Kategorioita edustavilla yksilöillä on olemassa tietynlaisia toisistaan poikkeavia ominaisuuksia, jotka näkyvät muun muassa heidän asenteissaan, luonteessaan sekä sosiaalisissa verkostoissaan. Esimerkiksi vain muutamaa prosenttia edustavalle innovaattoreiden ryhmälle on ominaista muihin ryhmiin verrattuna korkeampi aloitekykyisyys ja uskalluksen taso. Myös epävarmuuden sietäminen on tämän ryhmän yksilöiden parissa vahvempaa muihin verrattuna. Toista ääripäätä edustavat viivyttelijät puolestaan omaavat hyvin sulkeutuneet sosiaaliset verkostot ja heille ominaista on peilata kaikkea uutta menneisyyden valossa. Viivyttelijät ovat mieluiten vuorovaikutuksessa vain vastaavia näkemyksiä omaavien yksilöiden kanssa. (Rogers 2003, 282–285.)

Osaksi innovaation diffuusioteoriaa linkittyy myös niin kutsuttu innovaation leviämisen S-käyrä. Käyrällä voidaan havainnollistaa innovaation leviämistä väestön keskuudessa ajallisesti mitattuna (Rogers 2003, 272–273). Hiltunen (2012, 32) pitää käyrää oivana työkaluna tulevaisuuden ennakkointiin, sillä tulevaisuus rakentuu ja muotoutuu usein uusien innovaatioiden ohjaamana. Käyrä voidaan havainnollistaa graafiseen muotoon seuraavasti:



Kuvio 2. Innovaation diffuusioprosessin S-käyrä (Rogers 2003, 273; Hiltunen 2012, 32).

Käyrää seuraamalla on mahdollista huomata, että innovaatioiden räjähdysmäinen leviäminen tapahtuu verrattain pienessä ajassa, kun ne saavuttavat aikaisen enemmistön ja lopulta myös myöhäisen enemmistön.

Rogersin kanssa hyvin samoilla linjoilla on myös Henrik Vejlgaard (2008), joka on kehittänyt niin kutsutun ”timantin muotoisen trendimallin”. Malli kehitettiin alun alkaen kuvaamaan muodin leviämistä pienen joukon keskuudesta valtavirran pariin, ja se mukailee pitkälti innovaatioiden omaksumista kuvastavaa S-käyrää. Eri innovaatioiden on myös huomattu kulkevan mallin läpi hieman eri aikajänteillä. (Raymond 2010, 21–25.)

Vejlgaardin (2008) trendimallissa uuden trendin alkutekijöinä ovat aina innovatiiviset **trendien luoja**, joihin lukeutuu vain noin yksi prosentti väestöstä. Avainasemassa uuden trendin leviämisen kannalta ovat kuitenkin ennakkoluulottomat ja uteliaat **trendien asettajat**. Tämä noin viiden prosentin kokoinen väestöryhmä toimii ikään kuin seulana sille mikä lopulta tulee päätyämään valtavirran käyttöön ja mikä ei. Seuraavana ryhmänä mallissa ovat **trendien seuraajat**, joihin kuuluu noin kymmenen prosenttia väestöstä. He omaavat jossain määrin samoja ominaisuuksia trendien asettajien kanssa, mutta ovat kuitenkin aavistuksen harkitsevaisempia uusien asioiden käyttöön ottamisen suhteen. Innovaatio on nähtävä ensin jonkun toisen käytössä ennen kuin se otetaan itse käyttöön. (Hiltunen 2012, 99–100.)

Trendien seuraajista seuraavana joukkona on ”valtavirta”, jonka Vejlgraad erittelee **varhaiseen valtavirtaan** (noin 15%), **valtavirtaan** (noin 40%) sekä **myöhäiseen valtavirtaan** (noin 15%). Ryhmät eriyvät toisistaan lähinnä ennakkoluulojensa ja kokeilunhalunsa perusteella. Valtavirta tarttuu innovaatioihin, koska kaikki muutkin tekevät niin, ja myöhäiselle valtavirralla se voi tapahtua jopa pakonkin edessä, koska vanhaa tuttua ratkaisua ei ole enää välttämättä saatavilla. Valtavirrasta voidaan mennä edelleenkin pitemmälle, jolloin mallin mukaan vastassa ovat **vanhoilliset** ja ääripäässä viimeisimpänä **anti-innovaattorit**. Vanhoillisten noin kymmentä prosenttia edustava ryhmä omaa erittäin ennakkoluuloisen asenteen kaikkea uutta kohtaan ja kammoksuvat muutoksia. Äärimmilleen vietyä tämä voi tarkoittaa noin yhtä prosenttia edustavaa anti-innovaattoreiden pientä ryhmää, jotka eivät ota innovaatioita käyttöön laisinkaan. (Hiltunen 2012, 100.)

2.4.2 Leimahduspisteteoria

Leimahduspisteteoria on Malcolm Gladwellin luoma malli siitä, kuinka muutokset yhteiskunnassa tapahtuvat, ja millaisia logiikoita nämä tapahtumat noudattavat (Hiltunen 2012, 29). Gladwellin (2007, 11–13) itsensä mukaan parhain tapa käsittää erilaisten trendivirtausten tai muiden arkeen vaikuttavien muutosten syntyä on mieltää ne eräänlaisina epidemioina: erilaiset ajatukset, toimintamallit ja tuotteet sekä niihin linkittyvät viestit etenevät pohjimmiltaan samoin kuin virukset. Hän jatkaa, että

epidemioiden tapaan eri ilmiöiden leviämisprosesseissa on löydettävissä ratkaiseva ja käänteentekevä hetki, jota hän kutsuu leimahduspisteeksi.

Muutos ei Gladwellin (2007, 16–17) mukaan tapahdu ensisijaisesti asteittain vaan kyse on nimenomaisesti nopeasta muutoksen mahdollisuudesta, leimahduspisteestä. Teoriansa tueksi hän siteeraa muun muassa amerikkalaisen sosiologi Jonathan Cranen (1989, 1226–1259) tutkimustuloksia, joiden mukaan yhteisön ongelmat (mm. koulujen keskeyttämisprosentti, teiniraskaudet) nousevat räjähdysmäisesti, kun korkean aseman omaavien työntekijöiden määrä yhteisön keskuudessa tippuu alle viiden prosentin. Tilanteissa, joissa korkean statuksen työpaikat muodostivat 5–40% yhteisön työpaikoista, ei ollut havaittavissa merkityksellisiä eroja. Kuitenkin vain muutaman prosenttiyksikön muutos, jolloin edellä viitattujen työpaikkojen suhteellinen osuus laski alle viiden prosentin, vaikutti yhteisöjen ongelmien määrään merkittävästi. Tätä ratkaisevaa muutoksen hetkeä kutsutaan leimahduspisteeksi.

Leimahduspisteteoriaan linkittyvät kiinteästi niin kutsutut kolme eri muutosagenttia, jotka Gladwellin (2007, 22) mukaan ovat ”harvojen laki”, ”tarttuvuustekijä” ja ”asiayhteyden voima”. Hiltunen (2012, 29–30) tiivistää Gladwellin esittämät muutosagentit seuraavasti: Harvojen lailla viitataan periaatteeseen, jonka mukaan muutoksen toteutuminen yhteiskunnan sisällä vaatii muutaman valikoidun yksilön, jotka omaavat vahvat verkostot, halun kerätä ja jakaa informaatiota sekä ovat luonteeltaan karismaattisia. Tarttuvuustekijä puolestaan viittaa siihen, että muutos tarvitsee tapahtuakseen helposti henkilöstä toiseen tarttuvan elementin. Tämä voi käytännön tasolla olla mieleenpainuva viesti tai muu seikka, joka edistää ilmiön leviämistä. Kolmas ja viimeinen muutosagentti eli asiayhteyden voima tarkoittaa ympäristön vaikutusta muutoksen tapahtumiseen ja ihmisten muutosvalmiuteen.

3 STRATEGINEN JOHTAMINEN

3.1 Strategia ja strateginen johtaminen

Strategia-sanalle on olemassa useita erilaisia ja toisiaan tukevia määritelmiä. Alun alkaen termiä on käytetty sotilaallisessa kontekstissa ja sillä on viitattu armeijan joukkojen johtajaan ("strategos"), mutta nykykielessä sana on vakiintunut käyttöön myös organisaatioiden toiminnasta puhuttaessa (Hiltunen 2012, 217; Kamensky 2015, 15). Kamensky (s. 23) toteaa, että sanan täydellinen määrittelemineen on haastavaa, mutta strategia voidaan kuitenkin nähdä keinona, jolla organisaatio pyrkii hallitsemaan sisäisiä- ja ulkoisia tekijöitä siten, että organisaation asettamat tavoitteet kyetään saavuttamaan. Hiltusen (s. 219) mukaan strategia on polku kohti yrityksen visiota. Åhman ja Runola (2006, 25) puolestaan tiivistävät, että strategia on jotain, joka kertoo minne organisaatio matkalla, miksi se suuntaa juuri sinne ja kuinka se ajattelee saavuttavansa määränpäänsä. Näin ollen strategiaan linkittyvät tiiviisti organisaation visio ja missio, joita sivutaan arvojen ohella seuraavassa kappaleessa 3.2.

Liiketaloudellisessa kontekstissa yritysten päämäärä on pääasiallisesti olla kannattavia ja tuottaa voittoa omistajilleen. Tämän seikan erityisesti huomioivien määritelmien mukaan strategiassa on kyse siitä keinojen joukosta, jolla organisaatio pyrkii tuottamaan arvoa omille asiakkailleen tai osakkeenomistajilleen. Kilpailumielessä strategia voidaan nähdä myös yrityksen pyrkimyksenä olla erilainen. (Hiltunen 2012, 218.)

Kamenskyn (2015, 23) mukaan strategia-termin määrittelyyn vaikuttavat eri organisaatiotyypit ja niiden toisistaan eriävät tavoitteet. Liiketoimintaa harjoittavan yrityksen missio eroaa voittoa tavoittelemattoman tahon olemassaolon syistä yhtä lailla kuin valtiollisten toimijoiden tavoitteet puolestaan yksilöihmisten päämääristä. Hän jatkaa, että strategiassa on kuitenkin aina kyse tarkasteltavana olevan tahon toimista, joiden päämääränä on vaikuttaa organisaation toimintaan.

Siinä missä strategia-termille on annettu lukuisia eri määritelmiä, myös strategia-työskentelyn ja strategisen johtamisen parista on löydettävissä paljon eri koulukuntia. Strateginen johtajuus itsessään voidaan Vuorisen (2014, 15) mukaan nähdä pitkän aikavälin menestystä tavoittelevaksi johtamistoiminnaksi, joka eroaa luonteeltaan tähän hetkeen ja huomiseen keskittyvästä operatiivisesta johtamisesta Norzailan, Othman ja Ishizaki (2016, 394–395) toteavat yhtenevästi, että operatiivinen johtajuus linkittyy jo meneillään oleviin toimintoihin ja on luonteeltaan käytännön ongelmien ratkaisua. Tämän tason johtajuus sisältää yleensä tiimien tai toimintojen johtamista, ja yrityksen markkinointiosastoa lukuun ottamatta sen fokus suuntautuu vain pienissä määrin yrityksen ulkopuolelle. Strateginen johtajuus puolestaan pitää heidän mukaansa sisällään toimia, jotka liittyvät ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin ja niihin reagoimiseen. Sen parissa fokus on yksittäisten osa-alueiden tai toimintojen sijaan koko organisaation toiminnassa, ja tarkastelun kohteina ovat esimerkiksi kilpailijoiden liikkeet, kuluttajakäyttäytyminen sekä muut toimintaympäristön muutoksiin kohdistuvat seikat.

Vuorinen (2014, 19) havainnollistaa, että eri aikakausina strategista johtamista on lähestytty lukuisista eri näkökulmista ja uusia ajattelumalleja kehitetään yhä edelleen. Hän jatkaa, että pohjimmiltaan erilaiset lähestymistavat johtuvat eri aikakausina vallinneista erilaisista haasteista, joihin strategisilla johtamistoimilla on kyetty juuri sillä hetkellä parhaiten vastaamaan. Siksi myös tämän päivän yrityksissä strategiatyötä tekevien tahojen on hyvä olla tietoinen useista eri näkökulmista, jotta strategiatyöskentelyyn saadaan monipuolisuutta.

Strategiseen johtamiseen liittyvä kirjallisuus voidaan jaotella karkeasti kahteen eri kategoriaan ja koulukuntaan: **toimialan talousteoriaa ja resurssiperusteista strategianäkemystä** edustaviksi kokonaisuuksiksi (Vuorinen 2014, 28). Toimialan talousteoriaa edustavan kirjallisuuden mukaan organisaation menestyksessä on kyse ulkoisen maailman tarkastelemisesta sekä organisaation toiminnan sovittamisesta tähän vallitsevaan ulkoiseen ympäristöön. Tähän näkemykseen liittyy oleellisesti myös uskomus siitä, että eri toimialojen väliltä on löydettävissä selkeitä kannattavuuseroja.

Resurssiperusteista strategianäkemystä edustava kirjallisuus puolestaan kohdistaa tarkastelun yrityksen sisäiseen maailmaan ja sieltä löytyviin resursseihin (Vuorinen

2014, 28). Resursseihin lukeutuvat tämän koulukunnan näkemyksen mukaan yrityksen tuotannontekijät, joihin voidaan katsoa kuuluvan ainakin sen hallitsevat laitteistot ja koneet, työntekijöiltä löytyvä osaaminen sekä organisaation sisällä vallitseva kulttuuri ja ihmisten väliset suhteet. Tämä koulukunta ei tunnusta, että eri toimialojen välillä olisi löydettävissä pitkällä aikavälillä tarkasteltuna suuria kannattavuuseroja. Näin ollen organisaation menestys rakentuukin puhtaasti sen omaamien resurssien paremmuudesta, eikä esimerkiksi edullisimmalla toimialalla toimimisesta.

3.2 Missio, visio ja arvot

Organisaatioiden strategiatyöskentelyyn linkittyvät oleellisesti seuraavat termit: organisaation missio, visio ja arvot. Tässä kappaleessa käydään lyhyesti läpi niiden merkitys lähdekirjallisuuden perusteella.

Missiolla tarkoitetaan organisaation olemassaolon pohjimmaista tarkoitusta. Tämän tulisi luonnollisesti olla linjassa sen kanssa mitä sidosryhmät organisaatiolta odottavat. Se on yleensä lyhyehkö ja ytimekäs lausuma, jonka yhteydessä mainittuun tavoitteeseen organisaatio kohdistaa yhteiset voimansa. (Hiltunen 2012, 219–220.) Esimerkiksi Googlen tapauksessa yrityksen missio kuuluu seuraavasti: ”Organize the world’s information and make it universally accessible and useful” (Google, [viitattu 5.12.2017]).

Visiolla puolestaan viitataan organisaation tulevaisuuden suuntaan. Se voidaan määritellä muun muassa organisaation tavoittelemaksi tulevaisuuden tilaksi tai sen omaamaksi näyksi omasta tulevaisuudestaan. Visiossa ilmaistuissa tavoitteissa puhutaan lähitulevaisuuden sijaan organisaation pitemmän aikavälin tavoitteista, jotka voivat ulottua noin 3–10 vuoden päähän. Parhaimmillaan siihen on liitetty jokin mitattavissa oleva tavoite, jonka toteutumista voidaan seurata. (Hiltunen 2012, 220.) Esimerkiksi KONE Oyj:n visiolauseke on muotoiltu seuraavasti: ”Visiomme on tarjota paras käyttäjäkokemus” (KONE Oyj, [viitattu 5.12.2017]).

Viimeisimpänä termikolmikkoon kuuluvat arvot. Arvot ovat Kamenskyn (2015, 34) mukaan organisaation toimintaa ohjaavia periaatteita. Hiltunen (2012, 220) puolestaan jatkaa, että arvot antavat kuvan organisaation toiminnan luonteesta ja siellä vallitsevasta kulttuurista. Luoma (2017) lisää vielä, että arvot ovat niitä hyvinä ja tarpeellisina pidettyjä asioita, joiden avulla organisaatio kykenee toteuttamaan missiotaan mahdollisimman onnistuneesti.

3.3 Strategiatyön merkitys ja tavoitteet nykypäivänä

Strategialla on aina pyritty toiminnan luonteesta riippumatta luovimaan kohti oman organisaation menestystä (Vuorinen 2014, 20). Edellä mainitun Kamenskyn (2015, 33) määritelmän mukaan strategialla tarkoitetaan niitä toimia, joilla organisaatio pyrkii hallitsemaan sisäisiä- ja ulkoisia tekijöitä siten, että organisaation asettamat tavoitteet kyetään saavuttamaan. Nykyisessä maailmassa erityisesti ulkoiset tekijät ovat jatkuvan muutoksen kourissa, jolloin myös niiden hallitsemiseen tähtäävien keinojen on oltava ajan tasalla ja asianmukaisia (Vuorinen, 27).

Hämäläinen ym. (2016, 67) nostavat esiin, että organisaatioiden strategiatyö on joutunut vastaamaan viimeisten vuosien aikana uudennlaisiin haasteisiin. Ensinnäkin analyttinen suunnitelmallisuus ja laskelmallisuus strategiatyössä on saanut vierelleen kasvavan halun ymmärtää asiakkaiden ja työntekijöiden kokemusmaailmaa. Lisäksi toimialojen ja niillä vallinneiden käytänteiden murrokset ovat tuoneet oman haasteensa strategioiden parissa työskenteleville johtajille.

Vaikka perinteisesti strategian ja strategisen johtamisen määritelmässä on korostettu pitkän aikajänteen johtamistoimintaa, ovat nykypäivän digitaaliset ratkaisut ja niistä johtuvat nopeat muutokset sekä lyhentyneet reagointiajat vaikuttaneet myös strategiatyöskentelyn luonteeseen (Hämäläinen ym. 2016, 75). Tällaiset muutokset strategiatyöskentelyssä näkyvät kirjoittajien mukaan esimerkiksi siten, että yritysten on nykyään vaikeampi asettaa tarkkoja pitkän aikavälin tavoitteita. Lisäksi strategiaan liittyvät asiat tulisivat olla johtajien työpöydillä aikaisempaa tiheämpään tahtiin, jotta tehdyt strategiset linjaukset olisivat linjassa muuttuvan toimintaympäristön kanssa.

Myös Kamensky (2015, 28) toteaa, että 2000-luku muutoksineen ja myllerryksineen on vaikuttanut yritysten strategiatyöskentelyyn joko vähentämällä sitä tai ainakin painaen sen laatua heikommaksi. Hän viittaakin vuosien varrella tekemäänsä huomioon ilmiöstä, jossa strategiatyöskentely lähes lamaantuu yrityksissä matalasuhdanteiden aikana, vaikka tällöin niiden juuri pitäisi panostaa siihen ja olla määrätietoisesti katsomassa tulevaisuutta kohden. Myös suhdannevaihteluiden huippujen aikana yritykset hänen mukaansa jättävät usein strategiatyöskentelyn sivuun ja keskittyvät ottamaan ainoastaan vallitsevasta tilanteesta hyödyn irti.

Nykyisen kaltaisessa globaalissa ja usein nopeasti muuttuvassa maailmassa saatetaan helposti lähteä ajattelemaan, että strategiat ja strategiatyöskentely eivät ole enää ajankohtaisia asioita, eikä niistä ole hyötyä digiajan haasteiden keskellä toimiville organisaatioille. Kuitenkin esimerkiksi Hämäläinen ym. (2016, 75) ovat vahvasti sitä mieltä, että tällainen toimintaympäristö nimenomaisesti vaatii yrityksiä tekemään tehokasta strategiatyötä. Kyse ei näin ollen ole organisaatioissa tehtävän strategiatyön lopettamisesta vaan pikemminkin tarpeesta onnistua sopeuttamaan sen luonne ympärillä vallitsevaan toimintaympäristöön. Hämäläinen ym. (s. 67, 76) jatkavat, että strategiatyössä on kyettävä elämään nopeammassa rytmissä kuin aikaisemmin ja kausittaisen toiminnan sijaan sen tulisi olla ainakin jollain tasolla jatkuvaa toimintaa. Santalainen (2017, 14) viittaa samaan ilmiöön puhuessaan strategioiden elinkaaren kutistumisesta.

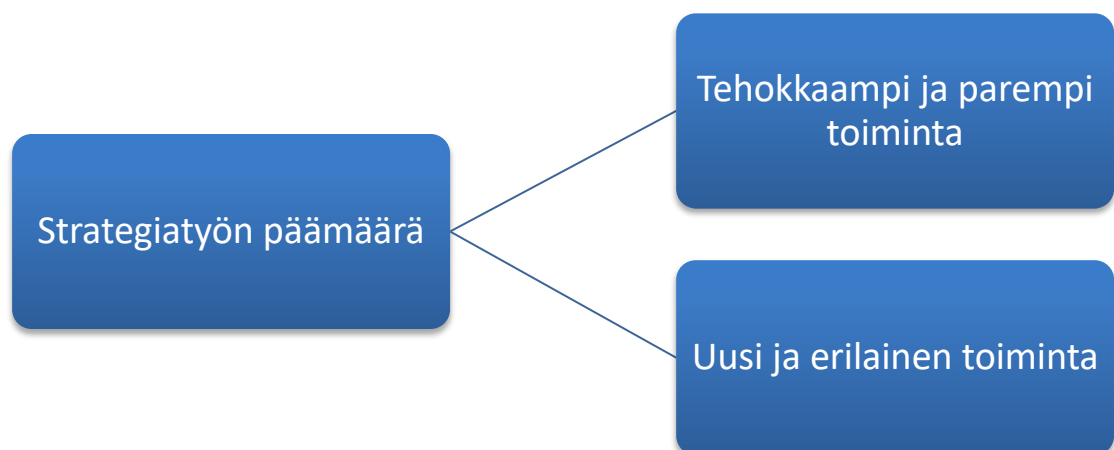
Kamenskyn (2015, 28–29) mukaan lähes kaikki keskisuuret, suuret sekä myös kasvava osa pienemmistä yrityksistä tekee tänä päivänä ainakin jonkinlaista strategiatyötä. Samalla hän jaottelee tämän päivän yritykset viiteen eri luokkaan sen perusteella, miten ne omaavat osaamista strategiatyöskentelystä:

1. Strategisesti heikot yritykset
2. Strategisesti hajanaiset yritykset
3. Strategisuutta tavoittelevat yritykset
4. Strategiset yritykset
5. Strategiset edelläkävijäyritykset

Valtaosa yrityksistä kuuluu Kamenskyn mielestä tämän jaottelun mukaan strategisesti heikkojen yritysten ryhmään ja vain hyvin pientä osaa yrityksistä voidaan pitää

strategisina edelläkävijöinä. Käytännön tasolla tämä näkyy ääripäissä yrityksinä, joissa strategiatyö on lähes mitätöntä, ja toisaalta puolestaan edelläkävijäyrityksinä, joissa strategiatyöskentely muodostaa koko yrityksen kilpailukyvyn ja sen avulla saadaan aikaiseksi merkittäviä tuloksia.

Riippumatta strategiatyön laadusta tai jopa sen olemattomuudesta, strategialla on aina pyritty johonkin päämäärään. Karkeasti määriteltynä organisaatioiden strategiset pyrkimykset voidaan jakaa kahteen eri luokkaan (Vuorinen 2014, 27–28). Toisaalta yritys voi pyrkiä strategiallaan kohti **tehokkaampaa ja parempaa toimintaa**, jolloin sen asiakaskunnan tarpeet tulevat paremmin tyydytetyksi joko nykyisillä liiketoiminta-alueilla tai uusien aluevaltauksien myötä. Tällöin yrityksen tavoite on toiminnan kehittäminen sen toimintaympäristössä vallitsevan tilanteen mukaisesti. Toinen vaihtoehto yrityksen strategisille tavoitteille on pyrkimys **luoda uutta ja erilaista**. Tällöin tavoitteena ei ole tehostaa organisaation toimintaa ympäröivään toimintaympäristöön nähden vaan tähdätä uuteen ja aikaisemmasta eroavaan tekemiseen. Tämän kaltaisia strategisia pyrkimyksiä tavoittelevan organisaation toiminta perustuu pitkälti kärsivälliseen kehittämisprosessiin, jossa uutta luodaan kokeilemisen ja erehtymisen kautta.



Kuvio 3. Vuorisen (2014, 27–28) jaottelu strategiatyön päämääristä havainnollistettuna graafisessa muodossa.

3.4 Organisaation strategiaprosessi

3.4.1 Erilaisia strategiaprosesseja

Kun yritys ryhtyy luomaan itselleen strategiaa, se joutuu kohtaamaan joukon erilaisia valintoja. Näihin valintoihin lukeutuvat muun muassa sellaisten päätösten tekeminen, joilla organisaatio määrittelee mitä se on ja tahtoo tehdä. Niin ikään yhtä oleellista on kyetä määrittelemään se, mitä organisaatio ei ole ja mitä se ei tee. (Hämäläinen ym. 2016, 81.)

Hämäläisen ym. (2016, 208) mukaan strategisen prosessin lähtökohtana voidaan pitää sitä, että yritys hahmottaa sitä ympäröivän kontekstin. Tähän kontekstiin lukeutuvat muun muassa seuraavat ulkoiset tekijät: lainsäädännön tilanne, vallitseva taloussuhdanne, resurssien saatavuus ja toiminnan infrastruktuuri. Yhdessä nämä tekijät muodostavat kokonaisuuden, jota usein kutsutaan yrityksen toimintaympäristöksi.

Varsinaisen strategian luomiseksi on kehitelty useita erilaisia strategiaprosesseja, joiden päämääränä on tarjota organisaatiolle keinot luoda juuri sitä parhaiten palveleva strategia (Hiltunen 2012, 223). Kaplanin ja Nortonin (2008, 3) mukaan strategian luomisprosessin tulisi vastata näihin neljään kysymykseen:

1. Mikä on yrityksen bisnes ja miksi? (missio, visio & arvot)
2. Mihin yritys on matkalla? (strategiset päämäärät)
3. Mitä ovat tärkeimmät asiat, joihin strategian tulee vastata? (strateginen analyysi)
4. Millä keinoin voimme parhaiten kilpailla? (strategian luominen)

Vuorinen (2012, 39–44) jaottelee strategiaprosessit kahteen eri kategoriaan: perinteisiin lineaarisiin ja moderneihin jatkuviin strategiaprosesseihin. Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi rakentuu toisiaan ajallisesti seuraavista vaiheista, joita voivat olla karkeasti ajateltuna esimerkiksi 1) strategian laatimiseen tähtäävä vaihe ja 2) varsinainen strategian toteutusvaihe. Tämänkaltainen kaksivaiheinen lineaarinen

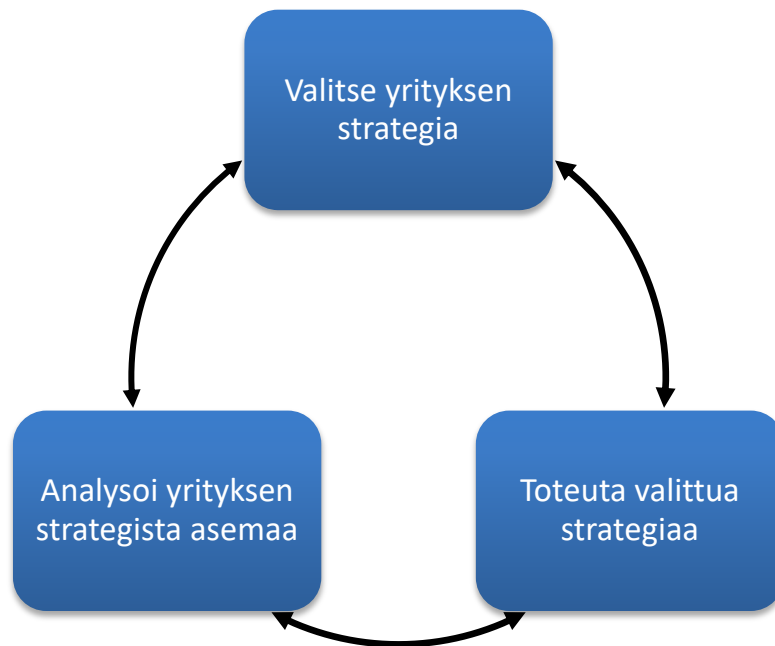
strategiaprosessi voidaan kuvata myös aavistuksen hienostuneemmin alla esitetyn kuvion kaltaisesti:



Kuvio 4. Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi (Vuorinen 2014, 40).

Vuorinen (2014, 40) jatkaa, että yllä kuvatun kaltaisessa perinteisessä lineaarisessa strategiaprosessissa strategiatyöhön osallistuvat henkilöt on usein jaettu erikseen strategian luojiin sekä varsinaisiin toimeenpanijoihin. Hänen mukaansa tällainen strategiaprosessi ei välttämättä palvele enää parhaiten nykyisen nopeasti muuttuvan toimintaympäristön keskellä toimivia yrityksiä. Tällöin yritys saattaa hyötyä niin kutsutusta modernista jatkuvasta strategisen johtamisen prosessista.

Modernille jatkuvalla strategisen johtamisen prosessille on tyypillistä, että strateginen johtaminen nähdään koko ajan meneillään olevana työnä. Sen voidaan kyllä ajatella pitävän sisällään tietyt prosessit, mutta perinteisestä lineaarisesta strategiaprosessista eroten niille ei ole asetettu ennalta määrättyä järjestystä tai kestoa. Tällöin yrityksen strategiatyöhön saadaan enemmän joustoa ja se mahdollistaa myös paremman reagointikyvyn, mikäli yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia. (Vuorinen 2014, 41–42.) Moderni jatkuvan strategisen johtamisen prosessi voidaan esittää seuraavanlaisena kuviona:



Kuvio 5. Moderni jatkuva strategisen johtamisen prosessi (Vuorinen 2014 42–44).

Hiltunen (2012, 227–230) puolestaan painottaa, että strategiaprosessiin tulisi ottaa aina mukaan myös erilaisten tulevaisuuksien pohtiminen. Hänen mukaansa strategiatyöskentelyn onnistumisen kannalta on tärkeää huomioida erilaiset tulevaisuuden skenaariot, joiden onnistuneesta hyödyntämisestä hän mainitsee esimerkkinä vuosikymmeniä skenaarioajattelua käyttäneen Shell-yhtiön. Mikäli yritys tuo strategian luomisprosessiin mukaan myös skenaarioajattelun, voidaan Hiltusen mukaan puhua niin kutsutusta tulevaisuuskestävästä strategiaprosessista. Tällainen strategiaprosessi voidaan tiivistää kuviona seuraavasti:



Kuvio 6. Tulevaisuuskestävä strategiaprosessi (Hiltunen 2012, 227).

Myös Åhman ja Runola (2006, 163) puhuvat vahvasti skenaariotyöskentelyn hyödyntämisestä osana organisaation strategiatyötä. Heidän mukaansa perinteisessä strategiatyöskentelyssä keskitytään pääasiallisesti yhteen mahdolliseen tulevaisuuden skenaarioon, jonka varalle strategia luodaan. Hiltusen edellä esiteltyjä ajatuksia mukaillen he toteavat, että strategian testaaminen useammassa mahdollisessa skenaariossa takaa sen, että organisaation menestys tulevaisuudessa lepää varmemmalla pohjalla.

Edellä on esitelty vain muutama lukuisista erilaisista vaihtoehtoista, joilla organisaatiot voivat viedä omaa strategiatyöskentelyään eteenpäin. Joissain tapauksissa monimutkaiset ja laajat prosessikuvaukset saattavat kuitenkin olla vain hidastavia esteitä organisaatioiden strategiatyölle, kuten Vuorinen (2014, 44) pohdinnassaan toteaa. Yrityksen toiminta ei välttämättä ole aina saavuttanut sellaista pistettä, että kaikkiin strategiaprosessin aikana ilmeneviin kysymyksiin pystytään edes vastaamaan riittävän perusteellisesti. Tilalle hän tarjoaakin niin kutsuttua yksinkertaistettua strategiaprosessia, jonka voi tiivistää kolmeen eri kysymykseen:

1. Keitä ovat yrityksen asiakkaat?
2. Minkälaisia ongelmia nämä asiakkaat kohtaavat?
3. Miten yritys voi ratkaista asiakkaiden ongelmat?

3.4.2 Strategiset työkalut strategiaprosessin tukena

Strategiaprosessin tueksi on myös kehitetty lukuisia erilaisia työkaluja. Kuten edellisessä kappaleessa jo todettiin, organisaation strategiset pyrkimykset voidaan jakaa karkeasti kahteen eri kategoriaan: nykyisen toiminnan parantamiseen ja tehostamiseen sekä täysin uuden ja erilaisen toiminnan luomiseen (Vuorinen 2014, 27–28). Tätä jakoa voidaan myös laajentaa ja tarkentaa sen suhteen, kohdistuvatko strategiset toimet yrityksen ulkoiseen vai sisäiseen maailmaan, jolloin lopputulokseksi saadaan alle kuvattu nelikenttä:



Kuvio 7. Strategisten työkalujen nelikenttä (mukaillen Vuorinen 2014, 33).

Ryhmiin 1 ja 2 sisään lukeutuvat työkalut kohdistuvat yrityksen sisäiseen maailmaan. Joukosta löytyy muun muassa organisaation resursseja luotaava VRIO-malli (1) sekä useissa eri yhteyksissä käytetty organisaation vahvuuksia ja heikkouksia sen ulkoisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin peilaava SWOT-analyysi (2). Työkalujen joukkoon mahtuu myös laajoja johtamisfilosofioita, kuten Taylorismi (2), LEAN-johdaminen (2) sekä oppiva organisaatio (1). (Vuorinen 2014, 33.)

Ryhmiin 3 ja 4 työkalut puolestaan keskittyvät yrityksen ulkoiseen ympäristöön. Näihin kuuluvat esimerkiksi jo aikaisemmin tässä opinnäytetyössä viitattu skenaariotyöskentely (3), Sinisen meren strategia (3), co-creation (3) ja PESTEL-analyysi (4). Vuorinen (2014, 32) painottaa, että yrityksen on kyettävä löytämään juuri heidän päämääriään parhaiten palvelevat työkalut muiden joukosta, joilla haluttuun lopputulokseen päästään parhaiten. Tiukasti noudatettu taylorismi tuskin kykenee luomaan yritykselle täysin uutta tuotetta vielä vapaaseen markkinarakoon, ja laatuongelmista kärsivän tuotantoon keskittyneen yrityksen ei kannata hakea ratkaisuja ongelmiinsa Sinisen meren strategiasta.

3.4.3 Strategian vieminen käytäntöön

Organisaation on siis kyettävä luomaan itselleen strategia, joka palvelee juuri sen toimintaa parhaiten. Onnistuneinkaan strateginen suunnitelma ei kuitenkaan loppupeleissä hyödytä ketään, mikäli sitä ei onnistuta jalkauttamaan osaksi organisaation päivittäistä toimintaa. Joidenkin kansainvälisten tutkimusten valossa vain 1–3 tapauksessa kymmenestä luotu strategia onnistutaan jalkauttamaan osaksi organisaation päivittäistä toimintaa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 161.) Hiltusen (2012, 235) mukaan strategian jalkautuksessa organisaation on kyse toisaalta puhtaasta viestinnästä, mutta myös käytännön toimintatavoista.

Strategian saattamisessa osaksi koko organisaation toimintaa on ensinnäkin tärkeää kyetä saamaan koko organisaatio mukaan jo sen valmisteluvaiheeseen. Vuorinen (2014, 256) puhuu henkilöstön osallistamisesta strategiaprosessiin ja Hiltunen (2012, 236–238) lähestyy samaa asiaa viittaamalla strategiaproessin joukkoistamiseen. Hiltunen jatkaa, että nykyiset organisaatiot eivät enää toimi siten, että asioita vain tiputetaan ylemmän johtoportaalle kerroksesta alakerran työntekijöille, ja nämä ottavat kaikesta heille vieritetyistä onnistuneiden kopin. Tarvitaan mahdollisuuksia, joissa myös suorittavaa työtä tekevät henkilöt voivat olla vaikuttamassa organisaation toimintaa ohjaavaan strategiaan. Tällöin strategiaan tueksi saadaan ensinnäkin arvokasta käytännön tason tietoa, ja lisäksi se motivoi organisaatiota myös noudattamaan yhdessä luotuja linjauksia. Vuorinen (2014, 265) lisää vielä, että vaikka henkilöstön osallistaminen strategiaprosessiin ei edes tuottaisi relevanttia tietoa itse strategian luomista ajatellen, tällainen liike johdon tasolta voi kuitenkin olla vaikuttamassa ratkaisevasti itse strategian toteutusvaiheen onnistumiseen.

Toinen tärkeä osa strategian lopullista jalkauttamista on sitä edistävä viestintä. Hiltunen (2012, 239) nostaa esiin usein organisaatioissa vallitsevan ristiriidan, jossa johto luonnollisesti pitää strategiaan liittyvää viestiä ykkösasiana, kun taas työntekijäpuolella tämä on vain yksi viesti muiden joukossa. Strategiaviestinnän onnistumiseksi yritysten kannattaa noudattaa hänen mukaansa esimerkiksi seuraavia keinoja: riittävä toisto, viestin yksinkertaisuus ja helppo ymmärrettävyys, viestin havainnollistaminen ja visuaalisuus sekä monikanavaisen viestinnän hyödyntäminen. Lindroos ja Lohivesi (2010, 162–165) toteavat, että käytännön tasolla viestintä tapahtuu usein erillisinä varta vasten strategian viestintään tähtäävinä tilaisuuksina.

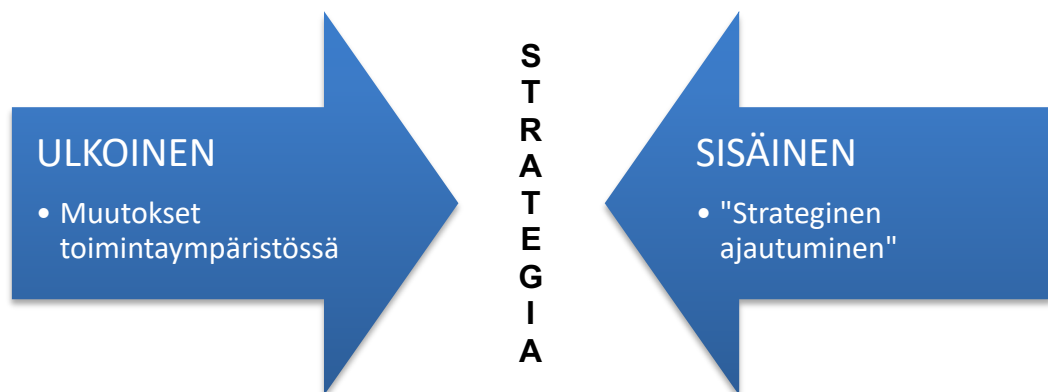
He ovat yhtä mieltä Hiltusen kanssa siitä, että välitettävän viestin tulee olla helposti ymmärrettävissä ja kuulijoiden tulee kyetä saamaan annettu viesti käsiinsä myös uudestaan toista kanavaa käyttäen. He lisäävät myös, että tärkeää onnistuneessa viestinnässä on kaksisuuntainen kommunikaatio, joka tehostaa viestin menemistä perille sekä varmistaa, että se tulee ymmärretyksi oikein.

Hämäläinen ym. (2016, 66) toteavat, että käytännön strategiatyö suomalaisyrityksissä on välttävässä tilassa. Heidän mukaansa ongelma ei ole niinkään siinä, etteikö strategioita olisi kirjattu ja julkaistu selkeästi tai että niitä ei olisi laadittu henkilöstöä osallistamalla vaan lähinnä itse strategian vaikeaselkoisuudessa. Asiat, joita ei ymmärretä, toteutuvat harvoin käytännön tasolla, ja epäselviä päämääriä on vaikea saavuttaa. He viittaavat samalla Maarika Mauryn tutkimukseen, jossa 150 suomalaisorganisaation ja 10000 työntekijän otanta kertoi karua kieltä: ainoastaan 13% yritysjohtajista kykeni ilmaisemaan laaditun strategian siten kuin se oli virallisesti kirjattu ja työntekijöiden parissa luku oli vain häkellyttävät 2%.

Åhman ja Runola (2006, 25) tiivistävät, että hyvä strategia on ensinnäkin helposti ymmärrettävä ja hahmotettava, mutta samalla myös puoleensa vetävä ja kiinnostusta herättävä. Tällöin on onnistuttu luomaan strategia, jonka vieminen käytäntöön luultavimmin onnistuu hyvin, ja jota organisaatio voi ”elää ja hengittää”, kuten he asian kirjassaan toteavat. Lindroos ja Lohivesi (2010, 163–164) toteavatkin, että strategian jalkauttaminen alkaakin jo sen suunnitteluvaiheessa. Häätäisesti kyhätty sekava ja vaikeaselkoinen strateginen suunnitelma saattaa itse luomisvaiheessa säästää organisaation aikaa, mutta tulee lopulta itse jalkauttamisvaiheessa ottamaan säästetyt tunnit takaisin.

3.4.4 Muuttuva strategia

Hiltunen (2012, 231–233) toteaa, että luotua strategiaa ei käytännön tasolla voida pitää koskaan täysin staattisena ja muuttumattomana. Yritysten on ymmärrettävä, että muuttuva maailma muovaa strategiaa ja myös yrityksen sisäiset asiat vaikuttavat siihen. Hänen mukaansa luotuun strategiaan vaikuttavat kaksi muutosvoimaa, jotka on kuvattu alla olevaan kuvioon:

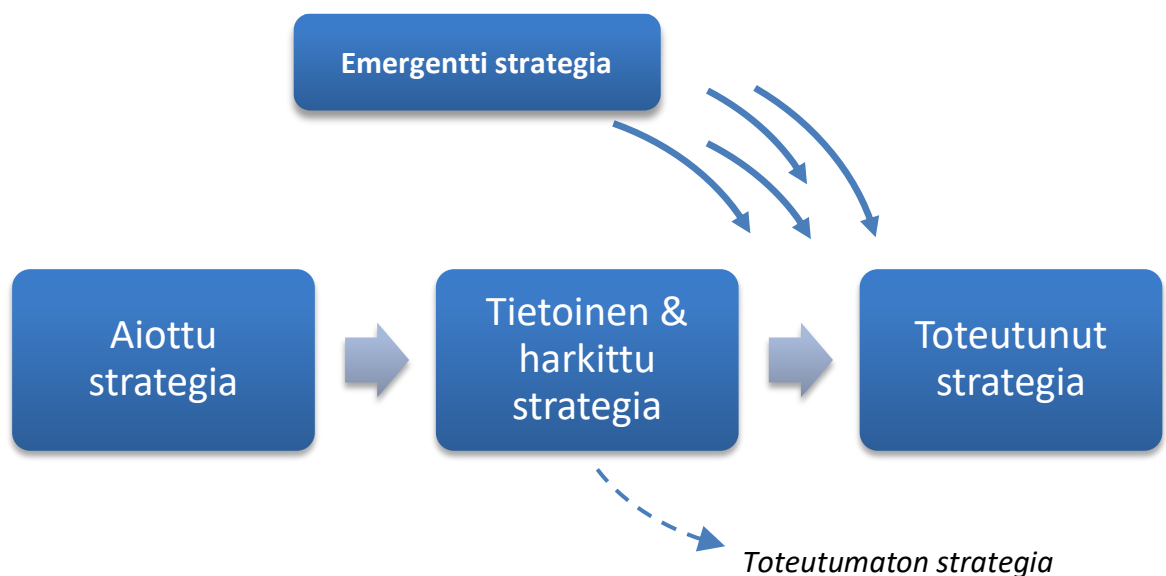


Kuvio 8. Strategiaa muovaavat muutosvoimat (Hiltunen 2012, 232).

Hiltunen jatkaa, että yritysten tulisi suhtautua terveesti ulkoisen toimintaympäristön tuomiin muutoksiin, mikä näkyy käytännön tasolla valmiutena joustaa alun perin suunnitellusta strategiasta. Hämäläinen ym. (2016, 209) jatkavat samansuuntaisesti, että yrityksen tulee muutosten tunnistamisen lisäksi kyetä ymmärtämään myös omat rajalliset vaikutusmahdollisuutensa näihin muutoksiin ja pyrkiä jatkamaan toimintaansa nämä seikat huomioon ottaen. Parhaimmillaan tämä voi tarjota yritykselle mahdollisuuden menestyä, mikäli se ei väkisin yritä pitää kiinni alun perin sovitusta strategiasta.

Yrityksen luomaan strategiaan kohdistuu myös toinen muutosvoima, joka on lähtöisin sen sisäisestä maailmasta. Tätä voidaan kutsua niin sanotuksi strategiseksi ajautumiseksi, jolloin organisaation toiminta päättyy ikään kuin tuuliajolle, eikä sen toiminnassa ole enää nähtävissä valppautta ja tahtoa reagoida vallitseviin tilanteisiin. Ensioireina strategisesta ajautumisesta voidaan pitää muun muassa järkähtämätöntä uskoa oman organisaation horjumattomuuteen, haasteiden vähättelemistä, vaisua innostusta uusiin strategisiin kokeiluihin sekä työn ilon menettämistä. (Hiltunen 2012, 232.)

Strategian muuttuvuudesta puhuttaessa viitataan usein myös niin kutsuttuun emergenttiin-strategiaan. Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin (2009, 12–13) mukaan organisaatioiden toiminnasta on löydettävissä erilaisia strategioita. Ensinnäkin jokaisella strategiatyötä tekevällä organisaatiolla on olemassa jonkinasteinen näkemys siitä, mitä he aikovat tehdä ja minne he ovat matkalla. Tätä strategian alkumuotoa kirjoittajat kutsuvat ”aiotuksi strategiaksi”. Käytäntöön viedystä aiotusta strategiasta puhutaan ”tietoisena ja harkittuna strategiana”, joka voi joko toteutua tai olla toteutumatta. Harkitun strategian rinnalle saattaa kuitenkin nousta aiotun strategian ulkopuolelta niin kutsuttu ”emergentti-” tai ”uusi strategia”, jolla viitataan tilanteeseen, jossa organisaation ajan mittaan tekemät yksittäiset päätökset muodostavat lopulta yhtenäisen kaavan. Alla olevaan kuvioon on havainnollistettu Mintzbergin ym. näkemys emergentistä strategiasta:



Kuvio 9. Tietoinen & emergentti strategia
(Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2010, 12).

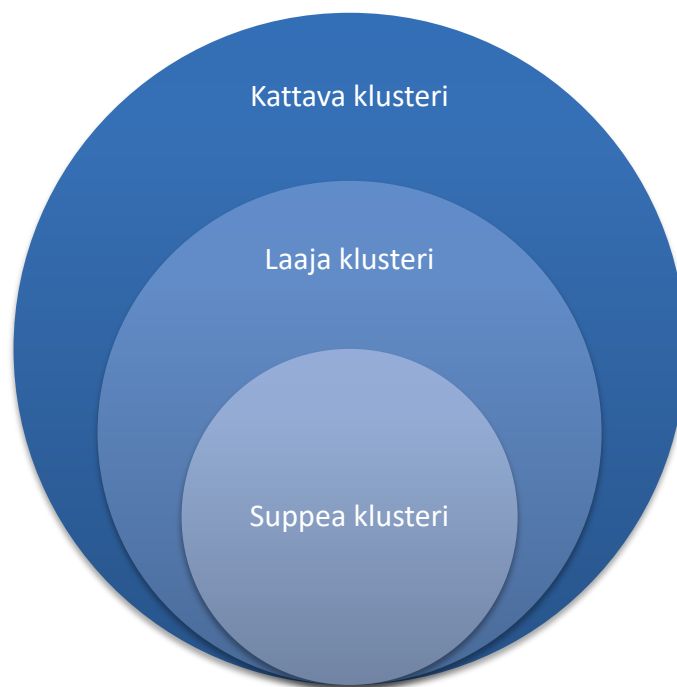
Mintzberg ym. jatkavat, että hyvin harvoin lopullinen toteutunut strategia on luonteeltaan joko puhtaan harkittu tai täysin emergentti. Ääripäissä organisaatiot eivät osoittaisi toiminnassaan minkäänlaista oppimiskykyä (puhtaan harkittu strategia) tai

kontrollia (puhtaan emergenttinen strategia). Heidän mukaansa onkin tärkeää huomata, että organisaatioiden arjessa strategiat muuttuvat, mutta niitä tulee myös tarvittaessa muuttaa. Välimallia edustavaa strategiaa kirjoittajat kutsuvat ”sateenvarjostrategiaksi”, jossa strategian suuret linjat on kyllä määritelty, mutta sen sisälle asetuvat yksityiskohdat muotoutuvat vasta matkan varrella.

4 MUSIIKKIALAN TULEVAISUUS

4.1 Alan määrittely

Suomen musiikkialasta puhuessa voidaan hyödyntää Tilastokeskuksen Alasen (2009) jaottelua, jonka pohjalta musiikkiala voidaan jakaa kolmeen eri laajuiseen klusteriin:



Kuvio 10. Musiikkialan kolme klusteria (Alanen 2009).

Suppea klusteri kattaa musiikin ydinilmiöt, joiden tulovirta rakentuu puhtaasti kaikesta musiikkiin linkittyvästä tuotteiden ja palveluiden myynnistä. Näihin lukeutuvat muun muassa sävellys- ja kustannustoiminta, konserttien järjestäminen, musiikin äänitys-, monistus- ja myyntitoiminta sekä myös alaa ylläpitävä musiikkikoulutus. Lisäksi Alanen laskee suppeaan klusteriin mukaan sellaisen toiminnan, jossa musiikki on selvästi pääroolissa. Tällöin tarkasteluun tulevat mukaan myös esimerkiksi radio-kanavat ja eri kuuntelulaitteet. Laaja klusteri kattaa yllä lueteltujen asioiden lisäksi myös tv-kanavien toiminnan ja muut toiminnot, joissa musiikilla on suuri merkitys, mutta se ei kuitenkaan ole pääroolissa. Lopulta laajin kokonaisuus, kattava

klusteri, sisällyttää tarkasteluun myös välillisesti musiikin kanssa tekemisissä olevat ilmiöt, kuten esimerkiksi musiikin vaikutuksen eri liikkeiden myyntiin.

Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena on pääasiallisesti Suomen musiikkialan suppea klusteri eli kaikki se alan ydintoiminta, jonka tulovirta rakentuu musiikkiin linkittyvien tuotteiden ja palveluiden myynnistä. Ala linkittyy luonnollisesti osaksi globaalia musiikkialaa, joten myös maailmalta tulevia signaaleja tullaan ottamaan tarkasteluun. Tolppanen (2013, 8) jaottelee alan ydintoiminnan kolmeen eri sektoriin:

1. **Elävä musiikki** (esittävät taiteilijat, festivaalit, klubit ja ravintolat, agentit ja promootorit & ohjelmatoimistot)
2. **Tallenteet** (esittävät taitelijat, levy-yhtiöt, äänitysstudiot, monistamot, jakeilijat, kaupat)
3. **Teokset** (säveltäjät, sanoittajat sovittajat & kustantajat)

Hän jatkaa, että kunkin sektorin sisällä on löydettävissä tietyt toimijat, jotka muodostavat sektoria hallitsevan arvoketjun, joka lopulta jakaa sektoriin kohdistuvan tulovirran keskenään. Lisäksi on huomattava, että kunkin sektorin sisällä olevat samankaltaiset toimijat ovat lähes poikkeuksetta toistensa kilpailijoita.

4.2 Nykyhetki

4.2.1 Musiikkialan tunnuslukuja Suomessa ja maailmalla

Opinnäytetyöprosessin aikana tuorein saatavilla oleva Suomen alaan kohdistuva katsaus oli Music Finlandin (2017) julkaisema ”Suomen musiikkialan talous ja vienti 2016”, joka nojaa osaltaan myös Musiikkituottajat – IFPI Finland ry:n tuottamaan dataan. Raportissa käytetään edellisessä kappaleessa esiteltyä Tolppasen suppean klusterin tarkastelumallia eri sektoreineen, jolloin esimerkiksi alan viennin arvon määrittämisessä on huomioitu ydintoimintojen eli elävän musiikin, äänitemyyntin ja tekijänoikeustulojen arvo. Lisäksi viennin arvon määrittämisessä on luettu mu-

kaan myös ”muu vienti”, jonka alle lukeutuvat muun muassa yhtyeiden oheistuotemyynti sekä ulkomaille suuntautunut alan palveluiden myynti. Alan kokonaisarvon määrittämisessä on hyödynnetty myös alaan kohdistuvia yksityisiä ja julkisia tukia sekä musiikkikoulutukselle laskettua arvoa.

Vuonna 2016 Suomen musiikkialan kokonaisarvoksi arvioitiin noin 905 miljoonaa euroa, jossa oli havaittavissa 0,9% kasvu vuoteen 2015 verrattuna. Tästä kokonaisuudesta reilu puolet koostui elävän musiikin tapahtumista, joista suurimmat panoksen kokonaisarvoon antoivat festivaalit sekä muut suuret konserttitapahtumat, ja reilu neljännes puolestaan koulutussektorista. Jäljelle jäävän vajaan neljänneksen osuuden muodostivat apurahat, tekijänoikeuskorvaukset sekä musiikin myynnistä saadut tulot. (Music Finland 2017.)

Varsinainen äänitteiden myynti osana musiikkialan kokonaisarvoa arvioitiin katsauksessa noin 59 miljoonan euron suuruiseksi kokonaisuudeksi, jossa oli havaittavissa 1,6% kasvu edellisvuoteen verrattuna. IFPI Finland ry:n (2017b) julkaisemassa tilastossa vuoden 2016 äänitemyyntin arvoksi merkittiin tosin noin 36,6 miljoonaa euroa, mutta lukema kuvaa ainoastaan äänitemyyntin tukkuarvoa. Raporttia varten lukemaa korjattiin vastaamaan jälleenmyyntiarvoa arvioimalla se noin 161% tukkumyyntiarvosta. Merkittävää on, että äänitemyyntin kokonaisuudesta jo 75% koostui suoratoistopalveluista ja digitaalisesta myynnistä, ja pelkästään suoratoiston tuomat tulot muodostivat itsessään jo lähes 72% Suomen äänitemyyntin kokonaisarvosta (IFPI Finland ry 2017a; IFPI Finland ry 2017b).

Myös musiikkialan vienti oli vuonna 2016 kasvussa ja edellisvuoteen verrattuna se kasvoi 3%. Vuoden 2016 lukema oli noin 45 miljoonaa euroa, joka on viimeisen kymmenen vuoden aikana kasvanut 19 miljoonalla eurolla (vrt. 2006). Suurin yksittäinen osuus viennin arvosta lepää muiden alan tavaroiden ja palveluiden varassa. Tähän kategoriaan lukeutuvat erityisesti suomalaisen äänentoistotekniikan ulkomaanvienti, mutta myös kotimaisten soittimien ja ulkomaille suuntauvan palvelumyyntin tuomat vientitulot. Myös ääniteviennillä sekä erityisesti elävän musiikin vientituloilla on merkittävä vaikutus alan kokonaisviennin lopulliseen arvoon. Vientimaita arvostettaessa kolmen kärkeä pitävät saksankielinen Eurooppa (27,3%), Pohjois-Amerikka (15,6%) ja pohjoismaat (14,1%). (Music Finland 2017.)

Vuonna 2016 äänitetyn musiikin myyntituloiksi maailmanlaajuisesti mitattuna arvioitiin 15,7 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Summa koostui fyysisten ja digitaalisten formaattien myynnistä, tekijänoikeustuloista sekä musiikin käyttökorvauksista esimerkiksi osana elokuvia. Myynnin kokonaisarvo vuoteen 2015 verrattuna kasvoi 5,9%, joka on suurin mitattu vuoden aikana tapahtunut kasvu alan sisällä vuonna 1997 alkaneen seurantajakson aikana. Päätekijänä kasvulle pidetään suoratoistopalveluita, jotka muun digitaalisen myynnin ohella muodostivat ensimmäisen kerran puolet koko äänitemyynnin kokonaisarvosta. Digitaalisen suoratoiston tuottamat tulot itsessään kasvoivat vuoden aikana huimat 60,4%. (IFPI 2017a, 11–13.)

Edellä todettiin jo, että esimerkiksi Suomessa digitaaliset palvelut muodostivat vuonna 2016 jo 75% kokonaismyynnistä, mutta mukana tarkastelussa oli myös Ruotsin kaltaisia maita, joissa sama lukema tarkasteluvuonna oli jo 86% (IFPI Sverige 2017). Globaalisti tarkasteltuna digitaalisen myynnin tuloiksi vuonna 2016 arvioitiin noin 7,8 miljardia Yhdysvaltain dollaria (IFPI 2017a, 12). Globaalin äänitemyynnin tulonjakoon liittyen Mulligan (2014, 3) tuo esille mielenkiintoisen yksityiskohdan: vuonna 2013 1% artisteista sai itselleen 77% koko äänitemyyntisegmentin kokonaistuotoista.

Alalla toimivien tuotantoyhtiöiden markkinat ovat isoilta osin kolmen suuren vallassa: Suomen markkinoista 92% hallinnoivat suuruusjärjestyksessä Universal Music (31,76%), Warner (30,57%) ja Sony Music (29,73%) (IFPI Finland ry 2016). Sama kolmikko pitää valtaa musiikkialalla myös globaalisti tarkasteltuna, tosin Universal Musicin ollessa Suomen markkinoihin verrattuna selvemmin muita suurempi vajaa 29% markkinaosuudellaan globaaleista markkinoista. Yksittäiset julkaisu- ja kustannusyhtiöt hallitsevat yhteenlaskettuna noin kolmannesta globaalista alasta, ja jäljelle jäävän osuuden jakavat keskenään Sony Music ja Warner. (Mulligan 2017.)

4.2.2 Musiikkiala ja Music Finlandin vuoden 2016 barometri

Musiikkibisneksessä eletään parhaillaan suurten mullistusten aikaa. Ylen entinen musiikkijournalisti, radiotoimittaja ja ohjelmajohtaja Jukka Haarma (2016) toteaa, että suoratoistopalveluiden tuleminen markkinoille on muuttanut ja muuttamassa alaa niin suuressa mittakaavassa, ettei vastaavaa ole nähty äänen tallentamisen

keksimisen jälkeen. Muutos ei hänen mukaansa kosketa ainoastaan totuttua musiikin kuluttamistapaa vaan myös koko musiikkialan ansaintalogiikkaa, arvoketjun sisällä tapahtuvaa rahanjakoa sekä itse musiikin luomiseen ja tuotantoon tähtäävä työtä.

Miten tällaisessa tilanteessa olevalla alalla sitten nähdään tulevat päivät? Keväällä 2016 toteutetussa musiikkialan barometrissä kartoitettiin alalla työskentelevien tulevaisuudennäkymiä. Music Finlandin yhteistyössä jäsenjärjestöjensä kanssa toteutamaan tutkimukseen vastasi yhteensä 670 alalla toimivaa yksityishenkilöä ja yritystä. Valtaosa vastaajista ilmoitti pääasiallisen ammattinsa olevan muusikko, ja lisäksi vastaajien joukossa oli muun muassa säveltäjiä, sovittajia sekä alalla työskenteleviä opettajia. Kyselylomakkeen avulla selvitettiin muun muassa alan taloudellisen toimintaympäristön tulevaisuudennäkymiä, digitalisaation vaikutuksia alalle toimiviin tahoihin, alan viennin kehitystä ja myös vastaajien näkemyksiä esimerkiksi musiikkialaa koskettavaan verotukseen ja sosiaaliturvaan liittyen. (Hiltunen & Ilmavirta 2016, 5–10.)

Barometrin tulosten perusteella alan tulevaisuudennäkymiä pidetään pääosin valoisina. Suurimmat kasvumahdollisuudet nähdään (1) elävän musiikin parissa, (2) synkronoinnissa eli musiikin liittämisesssä osaksi uusia käyttötarkoituksia, kuten pelejä ja elokuvia, sekä myös (3) erilaisissa internetin välityksellä toimivissa musiikkiin liittyvissä software-ratkaisuissa. Alan kasvuun vaikuttavista tekijöistä ylivoimaisesti vahvimaksi koetaan kuluttajakäyttäytymisen merkitys sekä vauhdittavassa että jarruttavassa mielessä. (Hiltunen & Ilmavirta 2016, 10–12.)

Vahvana tekijänä barometrissä esiintyy myös yleinen taloudellinen tilanne ja sen vaikutus alan kasvuun. Erityisesti jarruttavina tekijöinä koetaan lainsäädännölliset muuttujat sekä jossain määrin myös rahoitusmahdollisuuksien tila. Samat kaksi kohdetta nousevat esille myös suurimpina kehittämiskohteina raportin loppupuolella. (Hiltunen & Ilmavirta 2016, 12, 24.) Vuorela (2015) toteaa artikkelissaan vertaillen Suomea ja Ruotsin musiikkialojen kehitystä, että kehittyäkseen musiikkiala tarvitsee sellaisen toimintaympäristön, jossa luovaa taloutta ja musiikin parissa tehtävää työtä tuetaan. Tähän liittyy niin Ruotsissa kuin Suomessakin koulutukseen, elinkeinoelämään ja veropolitiikkaan kytkeytyvät kysymykset. Muun muassa Teosto

[10.1.2018] onkin pyrkinyt Suomessa ajamaan luovien alojen kannalta oleellisia sosiaaliturvaan ja verotukseen liittyviä muutoksia, jotka on kirjattu järjestön ”Teoston hallitusohjelmatavoitteet 2015-2019” -julkaisuun.

Vastaajien näkemyksiä digitalisaation vaikutuksista kysyttiin barometrissä muun muassa sivuamalla suoratoistopalveluiden tulonjako- ja käyttäjämalleja sekä musiikkikappaleiden metadataa. Ilmaiskäyttöön perustuva suoratoistopalveluiden free-mium-malli jakoi vastaajien mielipiteitä, ja yli 80% vastaajista oli musiikin metadatan tehokkaamman hyödyntämisen puolella. Iso osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että nykyinen suoratoistopalveluiden parissa vallitseva suhteelliseen tulonjakoon perustuva järjestelmä pitäisi korvata ”user-centric”-mallilla (Hiltunen & Ilmavirta 2016, 14–15.) Suhteellisessa tulonjaossa on kyse tilanteesta, jossa kaikki palveluiden käytöstä saadut maksut yhdistetään ja jaetaan oikeudenhaltijoiden kesken kappaleiden soittomäärien perusteella (Haarma 2016). ”User-centric”-mallissa sama tulonjako toteutettaisiin puolestaan siten, että yksittäisen käyttäjän maksu kohdistettaisiin ainoastaan hänen kuuntelemiinsa kappaleisiin ja niiden oikeudenhaltijoihin.

Radio ja televisio ovat alan tekijöiden mielestä edelleen merkittävimmät mediat, mutta heti perässä tulevat suoratoistopalvelut sekä sosiaalinen media. Erottelemalla vastaajien joukosta erilleen musiikkialan yritysten antamat vastaukset voidaan havaita, että niiden parissa sosiaalista mediaa pidetään merkittävimpanä medianana koko musiikkiteollisuuden osalta. Kritiikkiä annetaan printtimedian laimealle suhtautumiselle musiikkijournalismiin. (Hiltunen & Ilmavirta 2016, 21–22.)

Tämän opinnäytetyön kannalta erityisen mielenkiintoinen osio löytyi raportin loppupuolelta, jossa vastaajat saivat vapaasti luonnehtia omaa näkemystään musiikkialan tulevaisuudesta kolmen vuoden kuluttua (v. 2019). Avointen vastausten pohjalta välittyi muun muassa huoli musiikin yksipuolistumisesta, koska suurimmat suoratoistokorvausrahat maksetaan usein yksittäisistä pop-musiikkia edustavista Spotify-hiteistä. Toisaalta epäillään, että esimerkiksi marginaalimusiikkiin erikoistuvat radiokanavat saattavat yleistyä, ja ylipäätään halu tuoda julki eri genrejä saattaa tuoda mukanaan uusia alan live-tapahtumia. Musiikkikoulutuksen merkitys tulee kommenttien perusteella kasvamaan, mutta samalla pelätään myös sen edellytysten jatkumisen puolesta, kun yhteiskunnan luoviin aloihin kohdistama rahoitus pie-

nenee. Kansainvälistyminen ja kansainvälinen toiminta nähdään avaimena musiikkialan elinvoimaisuudelle myös tulevaisuudessa. (Hiltunen & Ilmavirta 2016, 32–36.)

4.3 Tulevaisuus

4.3.1 Alaa kohtaavat haasteet

Edellisen kappaleen alussa viitattiin Jukka Haarman (2016) blogikirjoitukseen, jonka yhteydessä hän totesi, että musiikkiala todella elää kenties koko olemassaolokansansa suurinta murrosta digitaalisen kuluttamisen lisääntymisen myötä. Kansainvälisen äänitealan kattojärjestö IFPI:n toimitusjohtaja Frances Moore toteaa samoin ja lisää, että yli vuosikymmenen kestänyt musiikkialan alamäki on kuitenkin vihdoin kääntänyt suuntansa kohti kasvua, ja digiaikaan totuttelemisesta on siirrytty kohti määrätietoista digi-vetoista kasvua (IFPI 2017a, 7). Digitaalisen markkinan räjähdysmäinen kasvu mahdollistaa suurempien korvausten maksamisen artisteille, mutta oman varjonsa kehityksen ylle luovat muun muassa alalla vallitseva arvokuilu sekä edelleen rehottava piratismi.

Tämän hetken musiikkialan suurimpiin kysymyksiin ja kipukohtiin liittyy ilmiö, joka tunnetaan yleisesti arvokuiluna. Arvokuilussa on kyse epätasapainoisesta tilanteesta, jossa esimerkiksi YouTuben kaltaiset palvelut tuottavat itselleen arvoa palveluihin ladatuista musiikkivideoista ja -kappaleista ilman, että varsinaisille oikeudenomistajille maksetaan käytöstä reilua korvausta. Tilanteen mahdollistaa tällä hetkellä vanhentunut lainsäädäntö, jonka epäkohtia yritykset käyttävät hyväkseen väittäen, etteivät ne ole vastuullisia musiikista, jota niiden sivustojen kautta levitetään. Esimerkiksi vuonna 2016 suoratoistopalveluilla oli noin 212 miljoonaa käyttäjää, jotka toivat musiikin oikeudenomistajille 3,9 miljardin Yhdysvaltain dollarin tulot. Vastaavasti YouTuben kaltaisilla UUC-toimijoilla (user uploaded content) laskettiin olevan yli 900 miljoonaa käyttäjää, jotka toivat oikeudenomistajilleen vain 553 miljoonan Yhdysvaltain dollarin tulot. (IFPI 2017a, 25.)

Tilanne ei vääristä ainoastaan musiikin oikeudenomistajien saamia korvauksia, vaan se vaikuttaa myös alalla toimiviin suoratoistopalveluita tarjoavien yritysten kilpailutilanteeseen. Tällä hetkellä esimerkiksi Spotify- ja Apple Music –palvelut joutuvat kilpailemaan YouTuben kanssa tilanteessa, jossa niiden kilpakumppani ei ota vastuuta tarjoamastaan musiikista ja maksa siitä yhtäläisesti takaisin alkuperäisille oikeudenomistajille. (2017a, 25.) IFPI:n (2017a, 26) arvioiden mukaan esimerkiksi yksi Spotify-käyttäjä tuotti levy-yhtiöille vuonna 2015 noin kaksikymmentä Yhdysvaltain dollaria, kun taas YouTuben kohdalla ilmaiskäyttäjäyteen perustuva tarjonta tuotti ainoastaan alle yhden dollarin per käyttäjä.

Alan edustajat ovat ryhtyneet toimintaan tilanteen korjaamiseksi. Edellä siteerattu IFPI:n toimitusjohtaja Frances Moore (2016) toteaa, että musiikkiala itsessään on voimaton korjaamaan tilannetta. Ratkaisun avaimet löytyvät sitä vastoin lainsäätäjien käsistä, joiden vastuulla on muuttaa lainsäädäntöä siten, että musiikkia liiketoiminnassaan hyödyntävien tahojen tulee aina neuvotella oikeudenomistajien kanssa kohtuullisista korvauksista vastineena musiikin käyttöoikeuksista. Luovien alojen edustajat ja kattojärjestöt ovatkin yhdistäneet voimansa ja ottaneet suoraan yhteyttä EU:ssa tekijänoikeusasioiden parissa toimivaan europarlamentaarikkoon, vedoten arvokuilun poistamisen sekä lainsäädännön muuttamisen puolesta (IFPI 2017c). Arvokuilun kohtalo tulee vaikuttamaan suuresti alan tuleviin päiviin, sillä sen katsotaan syöneen alan arvosta menneisiin vuosiin verrattuna noin 36% (Moore 2016).

Toinen alan kasvua hidastava tekijä on edelleen valloillaan oleva piratismi. Sillä viitataan musiikkialan kontekstissa kaikkeen sellaiseen toimintaan, joka pyrkii ilman alkuperäisen oikeudenomistajan lupaa käyttämään luvanvaraisia ääniteoksia taloudellisesti hyväksi. Piratismi luetaan osaksi talousrikollisuutta ja sen alaisuuteen kuuluva toiminta heikentää kulttuurialan toimintaedellytyksiä sekä elinvoimaisuutta. Luonteeltaan piratismi voi olla joko fyysisten tallenteiden laitonta kopiointia ja jakelua, tai tietoverkkojen kautta tapahtuvaa digitaalisten tiedostojen laitonta välittämistä. (IFPI Finland ry [viitattu 15.1.2018].)

Bustinza ym. (2013, 4) toteavat, että piratismi on eri kohdemarkkinoilla erilainen ongelma. Esimerkiksi Saksassa laittomaan tiedostojen jakamiseen osallistui tutkimuksen toteuttamisen aikaan noin 14% väestöstä, kun taas Espanjassa sama luku oli 44%. Tutkimuksen mukaan piratistimin esiintyvyys vaikuttaa suoraan negatiivisesti

siihen lopulliseen tulovirtaan, joka kohdistuu eri maiden musiikkialoihin. IFPI:n (2017a, 37) vuosiraportin mukaan piratismiin kitkeminen on ja tulee pysymään yhtenä alan tärkeimmistä päämääristä.

4.3.2 Kuluttajakäyttäytyminen ja tulevaisuuden markkinat

Kappaleessa 4.2.2 viitattiin Music Finlandin tuottamaan musiikkialan barometriin, jonka yhteydessä mainittiin, että alalla toimivat yksityishenkilöt ja yritykset pitävät kuluttajakäyttäytymisen muotoutumista ja muutosta suurimpana alaan tulevaisuudessa vaikuttavana tekijänä. Siksi IFPI:n vuonna 2017 julkaisema kuluttajien tottumuksia luotaava tutkimus onkin mielenkiintoinen tarkastelukohde alan tulevaisuuden globaaleja kehityssuuntia pohtiessa. Julkaisu on toteutettu yhteistyössä Ipsos Connectin kanssa ja se sisältää kuluttajainformaatiota maailman 13 suurimmalta musiikkialan markkina-alueelta. Raportista (IFPI 2017b, 5) selviää muun muassa, että 45% musiikin kuluttajista käytti vuonna 2017 suoratoistopalveluita, joka oli vuoden 2016 verrattuna 8 prosenttiyksikköä suurempi joukko. 13–15 vuotiaiden parissa suoratoistopalveluita käyttävien kuluttajien määrä oli jo 85%.

Raportti kertoo myös karua kieltä edellä mainitusta piratismista: kohdemarkkinoiden kuluttajista keskimäärin 40% kuluttaa myös laitonta ei-lisensoitua musiikkia. Yleisin tekijänoikeuksia loukkaavaa toiminta on niin kutsuttua suoratoistopalveluista varastamista (stream-ripping), jossa on kyse musiikin pysyvästä tallentamisesta kohdelaitteelle eri suoratoistopalveluista. (IFPI 2017b, 18–19.) Raportti sisältää myös informaatiota liittyen musiikkialaan toiseen suureen haasteeseen eli arvokuihuun. Jatkuvasti kasvavasta suoratoistopalveluiden kulutuksesta 46% koostui tutkimuksen kohdemarkkinoilla YouTubeen parissa tapahtuvasta musiikin kuuntelusta. 76% kuluttajista, jotka käyttivät YouTubea musiikin kuunteluun, käytti palvelua nimenomaisesti jo tiedossaan olevan musiikin kuunteluun, eikä ensisijaisesti uuden musiikin etsimiseen. (IFPI 2017b, 16–17.) Mikäli siis alaa vaivaava arvokuihu tulevaisuudessa korjaantuu, ja YouTubea musiikin kuunteluun hyödyntävien kuluttajien määrä pysyy ennallaan, on todennäköistä, että nykyinen digitaalisen myynnin osuus globaalista äänitemyyntien kokonaisarvosta tulee kasvamaan selvästi suuremmaksi kuin nykyinen 50% osuus (vrt. IFPI 2017a, 12).

Teosto ja IFPI Finland ry toteuttivat vuonna 2017 samankaltaisen, joskin hieman suppeamman kuluttajien tottumuksia luotaavan tutkimuksen. Reilu tuhannen henkilön otantaan kuului 16–65-vuotiaita vastaajia, ja tutkimuksen perusteella oli selvästi nähtävissä, että juuri yksilön ikä on suurin musiikin kulutustottumuksiin vaikuttava tekijä. Lisäksi tutkimus paljasti, että suomalaiset miehet kuluttavat naisiin verrattuna aavistuksen enemmän musiikkia per päivä. Suomalaiset ovat myös valmiita maksamaan musiikista: keskimäärin musiikin kuluttamiseen arvioitiin käytettävän vuositasolla noin 100€, ja 80% suomalaisista ilmoitti kuluttavansa ainakin jonkin verran tuloistaan kuunnellakseen musiikkia. Kuuntelulaitteiden joukosta auton radiosoitin on ylivoimaisesti suosituin väline kuluttaa musiikkia (65% vastaajista), mutta alle 35-vuotiaiden parissa on selvästi nähtävissä erityisesti puhelimen ja myös kannettavan tietokoneen merkitys musiikin kuunteluvälineenä. Puhelimen merkitys kuunteluvälineenä oli tosin kasvanut jokaisen ikäryhmän parissa, joka johtunee suoratoistopalveluiden kulutuksen kasvusta. (Tervonen 2017.)

Tutkimuksessa selvitettiin myös eri musiikkilähteiden roolia musiikin kuluttamisessa kysymällä vastaajilta tutkimushetkeä edeltäneen vuorokauden kuunteluhetkidä. 75% vastaajista ilmoitti kuunnelleensa musiikkia radiosta, ja seuraavaksi suurimmat musiikkilähteet olivat YouTube (noin 35%) sekä maksuttomat ja maksulliset suoratoistopalvelut (33%). CD:n kautta musiikkia oli kuunnellut joka neljäs kuluttaja. Tutkimuksessa viitattiin myös pohjoismaissa aikaisemmin samana vuonna tehtyyn tutkimukseen, jonka yhteydessä oli havaittu, että suomalaiset kuitenkin käyttivät huomattavasti keskimääräistä vähemmän maksullisia suoratoistopalveluita naapurimaihin verrattuna. (Tervonen 2017.)

Musiikkialalle povataan massiivisia uusia markkina-alueita ja kasvumahdollisuuksia, joista suurin osa arvellaan saavutettavan suoratoistopalveluiden avulla. Merkittäviä näistä kasvumahdollisuuksista tekee se, että ne eivät perustu ensisijaisesti markkinaosuuksien valtaamiseen olemassa olevilta tahoilta, vaan puhtaasti uusien markkinoiden syntymiseen ja niiden laajenemiseen. (IFPI 2017a, 16–17.) Tällä hetkellä arvellaan, että suurimmat kasvumahdollisuudet löytyvät Kiinasta, Venäjältä, Intiasta sekä Afrikasta. Esimerkiksi väkiluvultaan maailman suurinta valtiota Kiinaa on pitkään pidetty siellä rehottavan piratismi vuoksi toivottamana tapauksena musiikkialan kasvua ajatellen, mutta maan myyntiluvut ovat kuitenkin kääntyneet nousuun.

Myös latinalainen Amerikka ja erityisesti Brasilia sekä Meksiko ovat osoittaneet räjähtävää kasvua erityisesti suoratoistopalveluiden saralla. (IFPI 2017a, 23.)

4.3.3 Teknologiset innovaatiot

Digitaalinen kehitys ei vaikuta ainoastaan viimekädessä tapahtuvaan kuluttajien käyttäytymisen, vaan se muovaa myös suoraan alalla hyödynnettäviä teknisiä ratkaisuja. Eräs näistä ratkaisusta on blockchain-teknologia, jolla typistetysti viitataan hajautetusti toimivaan läpinäkyvään tietojärjestelmään, joka ei toimi yhden yksittäisen tahon hallinnoimana ja ylläpitämänä. Suuri käyttömahdollisuus blockchain-teknologialle nähdään esimerkiksi musiikin tekijänoikeustietojen ja niin kutsutun metadatan hallinnoinnissa. (Pekari 2016.) Metadatalta viitataan äänitteiden sisältämään informaatioon, joka kattaa tiedot kappaleen perustietojen lisäksi oikeudenomistajista sekä sen syntyyn vaikuttaneista tekijöistä (Muikku 2017, 3).

Nykyinen tekijänoikeuksien hallintajärjestelmä on monin paikoin puutteellinen, koska liikkeellä on puutteellista, virheellistä ja ristiriitaista informaatiota. Tämä näkyy käytännön tasolla muun muassa tekijänoikeustietojen puuttumisena kokonaan suoratoistopalveluissa ja myös haasteina kohdentaa musiikin käytöstä saatuja tuottoja oikein alkuperäisille oikeudenomistajille tai kappaleilla esiintyville muusikoille. (Korkee 2017.) Esimerkiksi Teosto julkaisi vuonna 2017 tietoa hankkeestaan, jonka tähtäimessä on luoda blockchain-teknologiaa hyödyntävä alusta, mikä puolestaan nopeuttaisi tekijänoikeustulojen kulkeutumista alkuperäisille oikeudenomistajille. ”Pigeon”-alustana tunnettu projekti on Teosto Futures Labin hyppy kohti kustannustehokkaampaa ja nopeampaa tekijänoikeustiedon jakamista, ja projekti tähtää tällä hetkellä uusien yhteistyökumppaneiden löytämiseen sekä itse alustan kehittämiseen. (Teosto 2017.)

Teosto Futures Lab oli mukana myös vuoden 2017 Slush Music -tapahtumassa. Keskusteluaiheina olivat muun muassa musiikkiin liittyvien tunteiden uusi metadakerros, jota voitaisiin hyödyntää musiikkia kuuntelevien kuluttajien reaktioiden rekisteröimisessä. Tämänkaltaista biometristä dataa voitaisiin käyttää tulevaisuu-

dessa esimerkiksi festivaalikävijöiden kuluttajakokemuksen parantamiseen tai uudenlaisten tekijänoikeustuloumallien luomiseen, joissa ihmisten reaktioilla on oma kertoimensa maksettuihin korvauksiin. (Pekari 2017.)

Niin ikään keinoälyn (AI) tuomia mahdollisuuksia on alettu hyödyntämään musiikkialalla. Muun muassa Googlen Magenta-projekti ja Amper Music -palvelu ovat esimerkkejä pyrkimyksistä valjastaa keinoälyn tuomat mahdollisuudet luovan tuotannon käyttöön. (Dredge 2017.) Joonas Kurikka (2017) toteaaakin keinoälyä ja musiikkialaa käsittelevässä artikkelinsa otsikossa humoristisesti: ”Kun artisti haastaa keinoälyn oikeuteen tekijänoikeusasioista”. Tilannetta ei luonnollisesti ole vielä tapahtunut, mutta se kuvastaa hyvin alalla piileviä kehityssuuntia. Myös virtuaalisen todellisuutta (VR) tullaan luultavasti hyödyntämään musiikkialalla laajemminkin, sillä jo vuonna 2016 julkaistiin maailman ensimmäinen virtuaalitodellisuuteen sijoittuvan musiikkivideon (Teosto 2016).

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena ottaa selvää tulevaisuuden ennakkoinnin ja strategisen johtamisen kentistä sekä luoda katsaus musiikkialan nykyhetkeen ja erityisesti sen tulevaisuuden suuntaviivoihin. Lisäksi tavoitteisiin lukeutui myös strategisen suunnitelman laatiminen kehittämistyönä tekijän musiikkialalla toimivalle yritykselle hyödyntäen teoreettisessa viitekehyksessä läpikäytyjä tulevaisuuden ennakkoinnin ja strategisen johtamisen teorioita sekä työkaluja.

Jatkuvassa muutoksessa elävä maailma edellyttää organisaatioilta valppautta ja reagointikykyä riippumatta toimialasta. Päämäärätön ajautuminen muutosten mukana tai niiden jäljessä voi pahimmillaan koitua pitkäänkin kannattavana toimineen yrityksen kohtaloksi. Parhaimmillaan yritykset kuitenkin kykenevät hyödyntämään toiminnassaan aktiivisesti tulevaisuuden ennakkointia ja tuottamaan siten itselleen strategisen päätöksenteon tueksi kilpailuetua luovaa informaatiota. On selvää, että jo pinnalla ja havaittavissa olevat, toiminnan kannalta merkitykselliset megatrendit on automaattisesti otettava johtamistoiminnassa huomioon, mutta niitäkin merkittävämpi hyöty saavutetaan havainnoimalla vielä pinnan alla orastavia heikkoja signaaleja. Organisaation kilpailukykyä on mahdollista kasvattaa, kun tulevaisuuden ennakkointi ja tulevista muutoksista kertovien merkkien havainnointi kyetään liittämään luonnolliseksi osaksi koko sen toimintaa.

Nopeasti muuttuvassa maailmassa herää helposti kysymys strategisen johtamisen ajankohtaisuudesta ja tarpeesta. Jos yritysten toimintaympäristö kerran on jatkuvassa liikkeessä, missä määrin yrityksen kannattaa panostaa pitemmän aikavälin suunniteluun ja johtamiseen? Lienee totta, että nykyinen toimintaympäristö ei monissakaan kohdin anna enää mahdollisuuksia pitkäkestoisille, raskaille ja jäykillä lineaarisille strategiaprosesseille. Siksi strategisen johtamisen tulisi olla mahdollisimman ketterää ja ennen kaikkea jatkuvaa työtä, jossa strategiaa luodaan, toteutetaan ja seurataan reaaliaikaisesti. Strategian luomisen, toteutuksen ja seurannan välillä tulisi olla jatkuvaa vuoropuhelua, jolloin johdon tasolla kyetään reagoimaan kunkin tilanteen edellyttämällä tavalla mahdollisimman tehokkaasti.

Ideaalitalanteessa organisaatio onnistuu hyödyntämään omassa toiminnassaan niin tulevaisuuden ennakkoinnin kuin strategisen johtamisenkin työkaluja. Tällöin voidaan

puhua niin kutsutusta tulevaisuuskestävästä strategiaprosessista, jota on käytetty myös tämän opinnäytetyön yhteydessä laaditussa strategisessa suunnitelmassa. Tällöin strategiseen suunnitteluun kytketään vahvasti myös toimintaympäristön muutosten havainnointi, ja laaditut strategiavaihtoehdot koetellaan erilaisissa tulevaisuuden skenaarioissa. Tällöin organisaation on mahdollista nähdä laatimansa strategian vahvuudet ja heikkoudet, muovata suunnitelmiaan tehtyjen havaintojen pohjalta ja jopa löytää uusia merkittäviä liiketoiminnan mahdollisuuksia.

Vaikka useat strategisen päätöksenteon tueksi luodut työkalut ovat menneiden vuosikymmenten tuotoksia, monet niistä kuitenkin ovat edelleen relevantteja keinoja, joiden avulla yritys voi hahmottaa omaa toimintaansa ja sitä ympäröivää toimintaympäristöä. Riippumatta vallitsevien muutosten tahdista esimerkiksi strategisten ryhmien analyysia hyödyntämällä on edelleen mahdollista tehokkaasti hahmottaa eri yritysten toiminnan luonnetta ja asemoitumista markkinoilla. Strategiatyön antoisuuden kannalta tärkeää on kuitenkin hyödyntää oikeita työkaluja ja ymmärtää erilaisen työkalujen päämäärät.

Opinnäytetyöprosessin aikana luotiin katsaus myös Suomen musiikkialaan ja sen tulevaisuudennäkymiin. Suomen alan lisäksi tarkastelun kohteena oli myös koko globaali musiikkiala, sillä ala Suomessa on pitkälti samojen muutosten vaikutuspiirissä. Katsauksesta kävi ilmi muun muassa, että ala on tarponut vuosituhannen vaihteen jälkeen suuressa matalasuhdanteessa, ja pitkään vallinneet liiketoimintakäytänteet ja tulovirtojen lähteet ovat muuttuessaan aiheuttaneet alan toimijoille paljon päänsärkyä. Muutaman viimeisen vuoden aikana ala on kuitenkin vihdoinkin nähnyt kysymys- ja miinusmerkkien sijaan positiivisia kasvun signaaleja, kun pitkään pakkaa sekoittaneet digitaaliset palvelut ja digitaalinen kulutus on onnistuttu valjastamaan kasvun välineiksi ja mahdollisuuksiksi.

Muutoksen ilmapiiri tulee luultavimmin vaikuttamaan alalla vielä joitain vuosia, kun esimerkiksi avoimet arvokuiluun liittyvät lainsäädännölliset asiat vielä hakevat muotoaan. Tulevaisuus näyttää kuitenkin eri mittareiden mukaan valoisammalta ja ennen kaikkea digitaaliselta. On mielenkiintoista jäädä seuraamaan, minkälaisia uusia luovia ratkaisuja ala tulee tulevaisuudessa hyödyntämään ja näkemään.

LÄHTEET

- Alanen, A. 2009. Miljardin klusteri – kasvu keikoilla ja peleissä. [Verkkosivu]. Tilastokeskus. [Viitattu 9.1.2018]. Saatavana: https://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2009/art_2009-07-15_001.html?s=0
- Bustinza, O., Vendrell-Herrero, F., Parry, G. & Myrthianos, V. 2013. Music business models and piracy. [Verkkolehtiartikkeli]. Industrial management & data systems, Vol 113, Issue 1, 4–22. [Viitattu 15.1.2018]. Saatavana Emerald Insight -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Crane, J. 1989. The Epidemic Theory of Ghettos and Neighborhood Effects on Dropping Out and Teenage Childbearing. American Journal of Sociology, Vol 95, no. 5, 1226–1259.
- Dredge, S. 6.8.2017. AI and music: will we be slaves to the algorithm?. [Verkkosivu]. The Guardian. [Viitattu 18.1.2018]. Saatavana: <https://www.theguardian.com/technology/2017/aug/06/artificial-intelligence-and-will-we-be-slaves-to-the-algorithm>
- Gladwell, M. 2007. Leimahduspiste. Suomentaja Heidi Hammarsten. Helsinki: Ajatust Kirjat.
- Google. Ei päiväystä. About our company. [Verkkosivu]. [Viitattu 5.12.2017]. Saatavana: <https://www.google.com/intl/en/about/our-company/>
- Haarma, J. 10.11.2016. Musiikkialan tulevaisuus nyt. [Verkkosivu]. [Viitattu 10.1.2018]. Saatavana: <http://haarma.com/2016/11/musiikkialan-tulevaisuus-nyt/>
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa: trendit ja ilmiöt. Jyväskylä: Docendo.
- Hiltunen, R. & Ilmavirta, T. 2016. Tunnuslukuja ja tutkimuksia 12: Musiikkialan barometri 2016. [Verkkojulkaisu]. Music Finland. [Viitattu 10.1.2018]. Saatavana: <https://musicfinland.fi/fi/tutkimukset/musiikkialan-barometri-2016>
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.
- IFPI. 25.4.2017a. Global music report 2017. [Verkkojulkaisu]. IFPI. [Viitattu 12.1.2018]. Saatavana: <http://www.ifpi.org/downloads/GMR2017.pdf>

IFPI. 19.9.2017b. Connecting with music – Music consumer insight report. [Verkkajulkaisu]. IFPI. [Viitattu 16.1.2018]. Saatavana: <http://ifpi.org/downloads/Music-Consumer-Insight-Report-2017.pdf>

IFPI. 4.10.2017c. IFPI unites with coalition of creative industry organisations in call for fix to value gap in the EU. [Verkkajulkaisu]. IFPI. [Viitattu 15.1.2018]. Saatavana: <http://ifpi.org/news/IFPI-unites-with-coalition-of-creative-industry-organisations-in-call-for-fix-to-value-gap-in-the-EU>

IFPI. Ei päiväystä. Rewarding creativity – fixing the value gap. [Verkkosivu]. IFPI. [Viitattu 24.11.2017]. Saatavana: http://www.ifpi.org/value_gap.php

IFPI Finland ry. 12/2016. 2016 tammi-joulukuun äänitemyyntin markkinaosuudet. [Verkkajulkaisu]. Musiikkituottajat – IFPI Finland ry. [Viitattu 12.1.2018]. Saatavana: <http://www.ifpi.fi/tilastot/vuosimyynti/2016/Kokonaismyynti%20markkinaosuudet%202016.pdf>

IFPI Finland ry. 23.3.2017a. Digitaaliset palvelut 01-12.2016. [Verkkajulkaisu]. Musiikkituottajat – IFPI Finland ry. [Viitattu 9.1.2018]. Saatavana: <http://www.ifpi.fi/tilastot/vuosimyynti/2016/Digitaaliset%20palvelut%2001-12%202016.pdf>

IFPI Finland ry. 23.3.2017b. Kokonaismyynti 01-12.2016. [Verkkajulkaisu]. Musiikkituottajat - IFPI Finland ry. [Viitattu 9.1.2018]. Saatavana: <http://www.ifpi.fi/tilastot/vuosimyynti/2016/Kokonaismyynti%2001-12%202016.pdf>

IFPI Finland ry. Ei päiväystä. Mitä piratismi on? [Verkkajulkaisu]. Musiikkituottajat – IFPI Finland ry. [Viitattu 15.1.2018]. Saatavana: <http://www.ifpi.fi/info/piratismi/>

IFPI Sverige. 12.4.2017. IFPI Sverige statistik helåret 2016. [Verkkajulkaisu]. Stockholm: IFPI Sverige. [Viitattu 12.1.2018]. Saatavana: <https://www.ifpi.se/app/uploads/2017/04/Ifpi-Sverige-hel%C3%A5rsstatistik-2016.pdf>

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. & Norton, D. 2008. Developing the Strategy: Vision, Value Gaps and Analysis. [Verkkajulkaisu]. Cambridge: Harvard Business School Publishing. [Viitattu 19.12.2017]. Saatavana: https://www.sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/KAPLAN%20et%20al%202008%20Developing%20the%20Strategy%20Vision%20Value%20Gaps%20and%20Analysis.pdf

KONE Oyj. Ei päiväystä. Visio ja strategia. [Verkkosivu]. [Viitattu 5.12.2017]. Saatavana: <http://www.kone.com/fi/yhtio/visio-ja-strategia/>

Korkee, S. 3/2017. Paljon harmia rikkinäisestä metadatasta. [Verkkosivu]. Elvis ry. [Viitattu 18.1.2018]. Saatavana: <http://www.elvisry.fi/artikkeli/paljon-harmia-rikkinaisesta-metadatasta>

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uud. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Luoma, T. 1.2.2017. Organisaation arvot ovat ihmisen arvoja: Näkökulmia persoonalliseen arvojohtamiseen. [Verkkosivu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 5.12.2017]. Saatavana: http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/arvojohtaminen/organisaation_arvot_ovat_ihmisen_arvoja_nakokulmia_persoonalliseen_arvojohtamiseen.4263.blog

Magrath, A.1999. Foresight. [Verkkojulkaisu]. London: Ivey Business Journal Vol. 63, Issue 4, 16–17. [Viitattu 18.1.2018]. Saatavana ProQuest-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2010. Strategy Safari: Your complete guide through the wilds of strategic management. 2. uud. painos. Harlow, UK: FT Prentice Hall.

Moore, F. 5.5.2016. The value gap – the missing beat at the heart of our industry. [Verkkosivu]. IFPI. [Viitattu 15.1.2018]. Saatavana: <http://www.ifpi.org/news/The-value-gap-the-missing-beat-at-the-heart-of-our-industry>

Muikku, J. 25.9.2017. Musiikkitiedostojen metadata. [Verkkojulkaisu]. Digital Media Finland Oy. [Viitattu 18.1.2018]. Saatavana: http://www.elvisry.fi/sites/default/files/metadata_170925_final.pdf

Mulligan, M. 3/2014. The Death of the Long Tail. [Verkkojulkaisu]. MIDiA Consulting. [Viitattu 12.1.2018]. Saatavana: http://www.promus.dk/files/MIDiA_Consulting_-_The_Death_of_the_Long_Tail.pdf

Mulligan, M. 26.2.2017. Global Recorded Music Market Sharets 2016. [Verkkosivu]. Music Industry Blog, MIDiA Consulting. [Viitattu 12.1.2018]. Saatavana: <https://musicindustryblog.wordpress.com/2017/02/26/global-recorded-market-music-market-shares-2016/>

Music Finland. 26.9.2017. Suomen musiikkialan talous ja vienti 2016. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Music Finland. [Viitattu 9.1.2018]. Saatavana: <https://musicfinland.fi/fi/tutkimukset/musiikkialan-talous-ja-vienti-2016>

Naisbitt, J. 1982. Megatrends – Ten new directions transforming our lives. New York: Warner Books.

- Norzailan, Z. Othman, R. & Ishizaki, H. 2016. Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it?. [Verkkojulkaisu]. Industrial and Commercial Training, Vol. 48, no. 8, 394 –399. [Viitattu 18.1.2018]. Saatavana Abi Inform tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Pekari, T. 17.5.2016. Mitä blockchain-teknologia merkitsee musiikkialalle?. [Verkkosivu]. Teosto. [Viitattu 17.1.2018]. Saatavana: <https://www.teosto.fi/teostory/blockchain>
- Pekari, T. 29.11.2017. Music Metadata - Future Requirements. [Verkkosivu]. Teosto ry. [Viitattu 18.1.2018]. Saatavana: <https://www.teosto.fi/en/teosto/articles/music-metadata>
- Raymond, M. 2010. The trend forecaster's handbook. London, UK: Laurence King Publishing.
- Rogers, E.M. 2003. Diffusion of Innovations: Fifth edition. New York, USA: Free Press.
- Rubin, A. 2004. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. [Verkkosivu]. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu & Turun yliopisto. [Viitattu 1.12.2017]. Saatavana: <https://tulevaisuus.fi/perusteet/tulevaisuudentutkimus-tiedonalana/>
- Ryan, B. & Gross, N. 1943. The Diffusion of Hybrid Seed Corn in Two Iowa Communities. [Verkkojulkaisu]. Research bulleting (Iowa Agriculture and Home Economics Experiment Station), Vol 29, no. 372, 663–705. Saatavana: <https://lib.dr.iastate.edu/researchbulletin/vol29/iss372/1/>
- Santalainen, T. 2017. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Alma Talent.
- Schoemaker, P. & Day, G. 1.4.2009. How to Make Sense of Weak Signals. [Verkkojulkaisu]. Cambridge, USA: Massachusetts Institute of Technology. [Viitattu 8.1.2017]. Saatavana: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-make-sense-of-weak-signals/>
- SITRA. 2016. Megatrendikortit. [Verkkosivu]. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto SITRA. [Viitattu 3.1.2018]. Saatavana: <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendikortit/>
- SITRA. 2017. Megatrendit – Mistä on kyse?. [Verkkosivu]. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto SITRA. [Viitattu 4.12.2017]. Saatavana: <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#mista-on-kyse>
- Teosto. 2014. Vuosikertomus 2014. [Verkkojulkaisu]. Teosto ry. [Viitattu 24.11.2017]. Saatavana: <https://www.teosto.fi/vuosikertomus-2014/musiikin-kaytto>

- Teosto. 29.5.2017. Teosto develops a blockchain platform for music copyright organisations. [Verkkojulkaisu]. Teosto ry. [Viitattu 18.1.2018]. Saatavana: <https://www.teosto.fi/en/teosto/news/teosto-develops-blockchain-platform-music-copyright-organisations>
- Teosto. Ei päiväystä. Teoston hallitusohjelmatavoitteet 2015-2019. [Verkkojulkaisu]. Teosto. [Viitattu 10.1.2018]. Saatavana: <https://www.teosto.fi/teosto/julkaisut/teoston-hallitusohjelmatavoitteet-2015-2019>
- Tervonen, K. 6.10.2017. Musiikin kulutus ikäryhmittäin: mitä kuunnellaan, mistä tykätään – ja miksi? [Verkkojulkaisu]. Teosto ry & Musiikkituottajat IFPI Finland ry. [Viitattu 18.1.2018]. Saatavana: https://www.teosto.fi/sites/default/files/files/Suomessa_ika_musiikin_kulutuksen_ylivoimainen_ykkosselittaja.pdf
- Tolppanen, E. 2013. Tunnuslukuja ja tutkimuksia 4: Musiikkialan talous Suomessa 2012. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Music Finland. [Viitattu 9.1.2017]. Saatavana: <https://musicfinland.fi/fi/tutkimukset/musiikkialan-talous-suomessa-2012>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 20.10.2014. Kuva median murroksesta – Mitä käy kasvulle ja työpaikoille? [Verkkojulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 23.11.2017]. Saatavana: <https://tem.fi/documents/1410877/2871099/Kuva+media+murroksesta+20102014.pdf>
- Universal Music. 28.3.2017. IFPI: Musiikin kulutus kasvaa edelleen – Universal Music markkinajohtajaksi. [Verkkosivu]. Universal Music. [Viitattu 23.11.2017]. Saatavana: <http://universalmusic.fi/2017/03/28/ifpi-musiikin-kulutus-kasvaa-edelleen-universal-music-markkinajohtajaksi/>
- Valtioneuvoston kanslia. Ei päiväystä. Ennakointi ja tulevaisuustyö. [Verkkosivu]. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. [Viitattu 8.1.2017]. Saatavana: <http://vnk.fi/tulevaisuustyö>
- Vejlgaard, H. 2008. Anatomy of a Trend. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Vuorela, M. 27.11.2015. Ruotsi vie, Suomi vikisee?. [Verkkosivu]. Teosto ry. [Viitattu 10.1.2018]. Saatavana: <https://www.teosto.fi/teostory/ruotsi-vie-suomi-vikisee>
- Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.
- Ähman, H. & Runola, J. 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! Helsinki: Edita.

LIITTEET

Liite 1. Yrityksen strateginen suunnitelma (salainen)